

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي

دراسة حالة مديرية التوزيع والكهرباء "سونلغاز" - الأغواط -

تحت إشراف:

- أ.د. الطيب بن عون

إعداد الطالبتين:

- إيناس بن عبد الرحمان

- خديجة بلخيري

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	أ.د. قويدر عياش
مشرفا	أستاذ	أ.د. الطيب بن عون
مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	د. لمين جوبر

السنة الجامعية 2024/2023

شكر

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا وأعاننا ويسر لنا طريق المعرفة والعلم
لإتمام عملنا هذا المتواضع؛

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك؛
كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ الدكتور
"الطيب بن عون"

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، وإجتهاداته القيمة والمتواصلة؛

وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير دون استثناء؛

بجامعة عمار ثليجي - الأغواط -

وإلى كل طالب علم؛

وكل من لم يسعفنا الحظ؛

في ذكر أسماهم نتقدم لهم بالشكر الجزيل.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد
صلى الله عليه وسلم

أبدأ شكري إلى خالتي الله عز وجل الذي وفقني ومدني بالصحة لإتمام هذا العمل
فلك الحمد والشكر ملئ السماوات والأرض؛

إلى من ضحيا بحياتها من أجلنا إلى من رباني على مكارم الأخلاق وزرع في نفسي
حب العمل والاجتهاد إلى من تحمل مشاق الحياة من أجل أن يوفر لنا حياة كريمة
ويرانا في أعلى المراتب إلى والدي رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته.

إلى نبع الحنان التي تحت قدمها الجنة، إلى التي تحملت مشاق الحياة من أجلي
وكانت لنا عوناً إلى التي غمرتني بحبها وحنانها وعطاها إلى والدي

الغالية حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها؛

وإلى زوجي رفيق دربي وأب أولادي حفظهم الله ورعاهم؛

وإلى أولادي كلٌ باسمه "أيوب، عبد الصبور، توبة"؛

إلى من لا يطيب لي العيش إلا بهم وبينهم... إخوتي "إسراء وأسامة"؛

إلى رمز المحبة والوفاء... صديقتي أينما حلوا ووجدوا؛

إلى هؤلاء أهدي عملي هذا.

إيمناس بن محمد الرحمان

إهداء

أهدي هذا العمل
إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي؛
التي حملتني وهنأ على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة
أمي العزيزة حفظها الله وأطال الله في عمرها مع دوام الصحة والعافية؛
إلى من تحمل مشاق الحياة من أجل أن يوفر لنا حياة كريمة ويرانا في أعلى المراتب
إلى والدي حفظه الله وأطال في عمره؛
وإلى إخوتي جميعا؛
إلى كل الأساتذة؛
وإلى من أحبوني وأحببتهم، عرفوني ولم أعرفهم؛
وفي الختام أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وإلى كل من تجمعني بهم
صلة الرحم وكل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي
وإلى كل طالب علم

كهدية بلخييري

ملخص

تهدف هاته الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الفعالة على إدارة التنوع في المؤسسة الجزائرية وقد كانت شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز نموذجا. تم الاستعانة بمقياس القيادة الفعالة مكون من تسع (09) عبارات طوره كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004). بينما تم الاعتماد على مقياس التعدد الثقافي (Jaimee, 2018) The Normative Multiculturalism Scale NMS الذي طوره (Stuart & Colleen Ward). يتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد هي: سياسات وممارسات التنوع، فكر التنوع وثالثا الاحتكاك بالتنوع. تم توزيع 150 استبانة على العمال واسترجعت 137 استبانة قابلة للتحليل.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الفعالة على إدارة التنوع وتحقق الفرضية العامة. كما تحققت فرضيات تأثير القيادة الفعالة على كل بعد من أبعاد إدارة التنوع ووجد أنّ أكثر العوامل تأثرا بالقيادة الفعالة هو بعد إدارة سياسات وممارسات التنوع بينما لم يحض البعدين الآخرين بنفس القيمة وذلك من خلال قيم معاملات التحديد في كل اختبار.

بالرغم وجود تأثير عام للقيادة الفعالة على إدارة التنوع إلا أنّ الدراسة بينت كذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية أو عناصر التنوع (العمر، الجنس، الأقدمية، العرق، المستوى التعليمي أو الثقافي، إلخ.) وقد يعزى ذلك على الأرجح إلى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، إدارة التنوع، مديريةية التوزيع لشركة سونلغاز الأغواط.

Abstract

This study aims to investigate the impact of effective leadership on diversity management in the Algerian organization, the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company as a model. The effective leadership scale consisting of nine (09) items developed by Bass and Avolio (2004) was used. We relied upon the Normative Multiculturalism Scale NMS (2018), which was developed by Jaimee Stuart & Colleen Ward. This scale consists of three dimensions: diversity policies and practices, diversity thought, and thirdly, contact with diversity. 150 questionnaires were distributed to the workers and 137 analyzable questionnaires were retrieved. The study concluded that there is an effect of effective leadership on diversity management and the general hypothesis was verified. The hypotheses of the impact of effective leadership on each dimension of diversity management were also verified. It was also found that the factor “managing diversity policies and practices” was the most affected by effective leadership. However, the other two dimensions did not have the same value, through the values of the coefficients of determination (R^2) in each test.

Although there is a general effect of effective leadership on diversity management, the study also showed that there are no statistically significant differences for demographic variables or diversity elements (age, gender, seniority, race, educational or cultural level, etc.), and this may most likely be due to the study sample size.

Keywords: effective leadership, diversity management, the directorate of Sonelgaz of Laghouat.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - ي	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الفعالة
03	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية الفعالة وأهميتها
10	المطلب الثاني: نظريات القيادة حسب ظهورها
14	المطلب الثالث: أساليب وعناصر القيادة الإدارية
21	المطلب الرابع: الصفات المميزة للقيادة الفعالة
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع
24	المطلب الثاني: مراحل إدارة التنوع الثقافي
25	المطلب الثالث: أبعاد وخصائص التنوع داخل المنظمة
29	المطلب الرابع: القيادة وبرامج إدارة التنوع في المنظمات
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)
36	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

38	المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط
43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
49	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله
49	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل
78-76	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	الفرق بين القيادة والإدارة	01
17	صفات القائد الناجح	02
26	أبعاد وخصائص التنوع داخل المنظمة	03
44	توزيع عينة الدراسة	04
47	العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة	05
47	درجات سلم ليكارت الخماسي	06
48	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	07
49	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	08
50	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	09
51	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
52	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	11
53	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي	12
54	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	13
55	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	14
56	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالقيادة الفعالة"	15
57	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "سياسات وممارسات التنوع"	16
58	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "فكر التنوع"	17
59	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الاحتكاك بالتنوع"	18
60	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة	19
62	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي	20
63	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع	21
64	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على فكر التنوع	22

قائمة الجداول

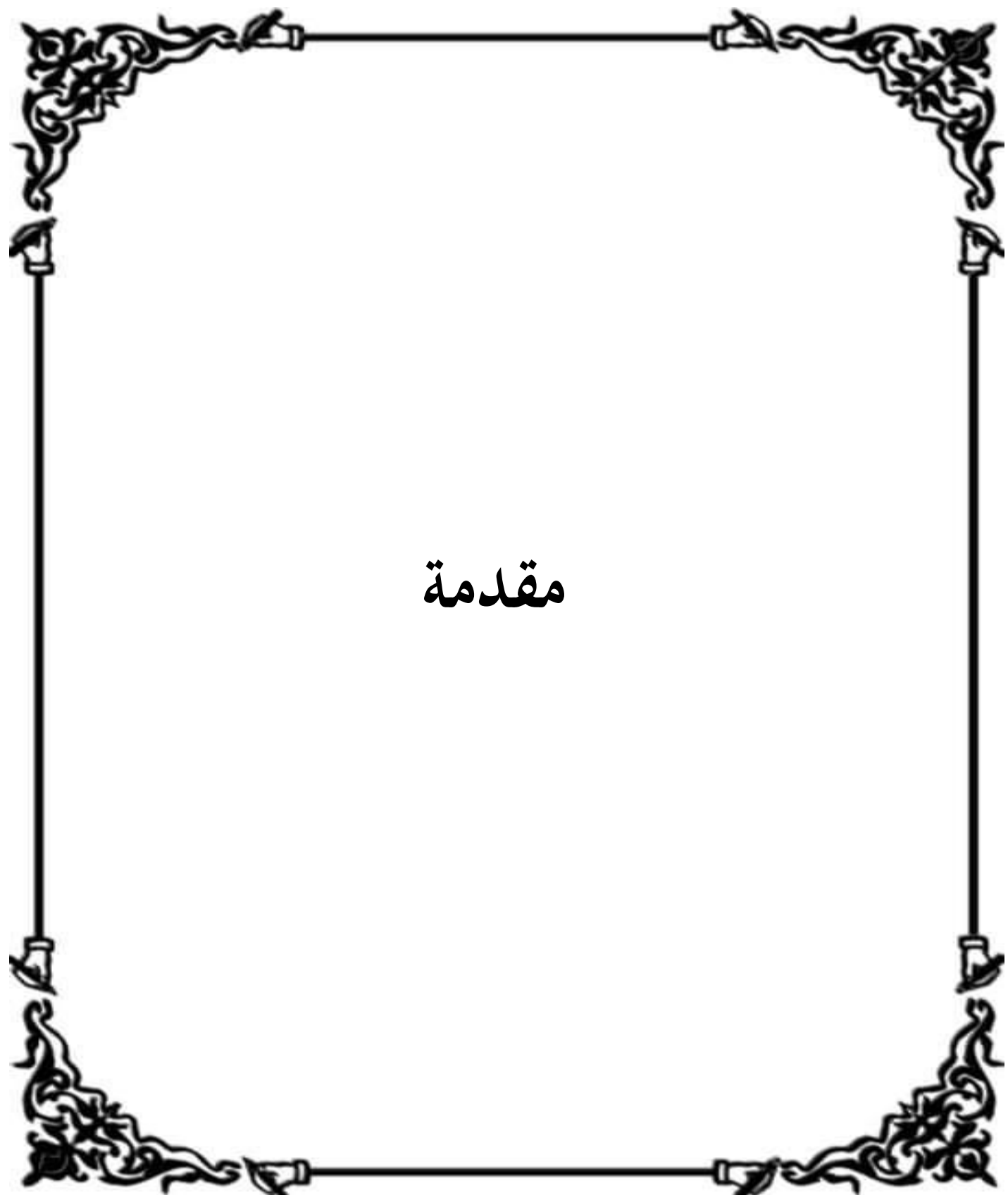
65	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع	23
65	ملخص الفرضيات	24
66	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	25
67	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	26
68	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي)	27



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	01
41	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	02
45	نموذج الدراسة	03
49	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	04
50	تركيبة عينة الدراسة حسب العمر	05
51	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
52	تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	07
53	تركيبة عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي	08
54	تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	09



مقدمة

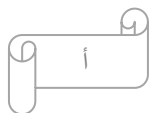
مقدمة

يمثل المورد البشري المورد الأكثر تجددًا وابداعًا في جميع المنظمات فهو المحرك الرئيسي لأنشطتها وبدونه تصبح المنظمات مجرد هياكل لأبنية فارغة. تولي المنظمة كل الاهتمام والتركيز على المعارف والخبرات والمهارات التي تكتسبها مواردها البشرية للقيام بأداء الأعمال بكل كفاءة وفعالية، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المخططة. لكن هذا التخطيط وتجميع الجهود وتوجيهها والقيام بالتحفيز الذي يدفع الأفراد نحو بذل أعلى الأداءات هو النشاط الذي تقوم به القيادات الإدارية على وجه الخصوص.

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه كل النشاطات في المنظمات. ذلك أنّ تنامي وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية يستدعي ضرورة وجود قيادة فعالة ومتبصرة تمتلك وضوح الرؤية والافئاع والاستراتيجية لإدارة هذه المتغيرات وهذه البيئة المركبة والمعقدة. كما يجب أن تقوم بالأدوار المثالية التي تمكن من إدارة المنظمة باقتدار. في هذا السياق، تتجلى ضرورة إحاطة القيادة الفعالة بكل العوامل التي تتشكل منها مواردها البشرية ولعلّ الثراء الذي يبحث عنه قادة المستقبل هو التنوع بكل مظاهره وعلى جميع أسسه ليكون محركا حيويًا لتحقيق الاستراتيجيات والنمو المستمر.

في هذه الظروف، ظهر الوعي لدى الباحثين والمهتمين بأهمية إدارة التنوع والتنوع الثقافي بالأخص في عالم يتزايد فيه الترابط والتواصل لتصبح إدارة التنوع في بيئات العمل ضرورية لضمان بيئة عمل إيجابية وفعالة وصحية. تعج أماكن العمل حالياً بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة ويتشكلون على أساس اختلافات جوهرية. من الضروري إذن وجود قيادات فعالة على جميع المستويات تحسن التعامل وتدير بشكل فعال تلك الاختلافات والنظر إليها على أنّها مصدر لتنوع القدرات والمهارات وحل المشاكل وربط العلاقات مع المحيط الخارجي والتعامل مع السوق وزبائنه وعملاءه بالاختلافات والتنوع الذي يتشكلون منه هم أيضا.

إنّ وجود قيادة فعالة تهتم بمصالح العاملين والموظفين مستعملة كافة الأدوات والمهارات المعروفة في هذا الميدان لغرض تحسين تلبية احتياجات الموارد البشرية المتنوعة سواءً المادية أو الاجتماعية أو النفسية أو غيرها عنصر جوهري يميز المنظمات الكبرى والقوية. تصب هاته الدراسة إذن في هذا الإطار الذي يبحث عن مدى توفيق منظماتنا في إدارة التنوع والاختلافات.



مقدمة

اهتمت الدراسة الحالية بدراسة هاته الإشكالية على مستوى واحدة من الشركات الوطنية المعروفة والتي تمتلك قاعدة موارد بشرية كبيرة من حيث الحجم ولكنها أيضا متنوعة على أسس مختلفة سيأتي ذكرها في سياق هذا البحث؛ هذه الشركة هي شركة سونلغاز.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق عرضه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الفعالة في شركة سونلغاز في إدارة التنوع والاختلافات الموجودة على مستوى مواردها البشرية؟

على هذا الأساس، هناك جملة من الإشكاليات الفرعية تطرح نفسها، والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي:

- ما المقصود بالقيادة الفعالة وماهي الصفات المميزة للقائد الفعال؟
- ما المقصود بإدارة التنوع الثقافي، وفيما تتمثل أبعادها؟
- تطبيقاً وإحصائياً ومن خلال العينة محل الدراسة، هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التنوع الثقافي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، ولإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها إحصائياً، تتمثل فيما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

مقدمة

2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3. الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إنّ من أهم الأسباب الموضوعية التي استدعت اختيار هذا الموضوع في إدارة الموارد البشرية هو ظهور توجه حديث يحث على دراسة التنوع داخل المنظمات؛ وبالرغم من النوايا الخفية، والتي لا تنطلي على أحد ثقافياً ودينيا لدراسة التنوع؛ ارتأت الدراسة الحالية معالجة هاته الإشكالية من منظور تنوع قائم على أسس بيوغرافية متوافقة مع اطرننا الثقافية والدينية لا تشكل أي حرج لدى القارئ أو الباحث أو حتى المستجوب.

السبب الموضوعي الثاني هو الوقوف على مساهمة القيادات الوطنية في شركاتنا في إدارة الجانب السلبي للتنوع وهو التمييز على أي أساس كان، وهل تمتلك هاته القيادات الرؤية والسياسات لمكافحة هاته الظاهرة المدمرة.

مقدمة

بادئً، كان السبب الموضوعي الثالث الذي حفزنا على اختيار الموضوع هو قناعتنا بوجود إطار علمي وأكاديمي كاف لدراسة التنوع الثقافي داخل منظمات أجنبية تتعدد فيها الموارد البشرية من ناحية العرق والثقافة واللغة. هذا السبب المقنع بعث فينا حماسة كبيرة لمعرفة مساهمة القيادات في هاته المنظمات أو على الأقل الوقوف على السياسات والقوانين التي رسمتها هاته الشركات الأجنبية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي والديني والعرقي من جهة، ومن جهة أخرى، هل وفقت في مكافحة مظاهر التمييز التي ولا شك تتولد تلقائياً في البيئات المتنوعة ثقافياً وعرقياً ودينياً.

إلا أنّ عدم توفّقنا في إيجاد منظمات أجنبية تستقبلنا ولظروف شخصية قاهرة طارئة، امتنعنا من القيام بالدراسة وفق ما كان مخطط له.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم وجهة النظر التي تعزز دور القيادات الإدارية في المنظمات الجزائرية في تحقيق الأهداف والرفع من فعالية التسيير باستخدام جميع الطاقات والمهارات التي يمتلكها الأفراد. يتميز هؤلاء الأفراد بطبيعة الحال بتنوعهم وثرأهم على المستوى الثقافي والخبراتي ونوعهم. تلعب القيادة الفعالة في ظروف تنوع الموارد البشرية دوراً حاسماً في اخراج أقصى ما لدى هؤلاء من طاقات وحماسة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير المسارات المهنية للموارد البشرية بغض النظر عن خلفية تمييزية.

في هذا السياق أيضاً، تأتي أهمية الوقوف على معالم منظماتنا في التحقيق العدالة وإرساء الثقة على بين كافة الفاعلين من خلال محاربة التمييز على أسس سطحية لا تمثل أي معيار للتفوق والتميز.

تنتقل الأهمية أيضاً من دراسة العلاقة بين هاذين المتغيرين في شركة ذات حجم عمالة كبير وبالتالي تنوع كبير. من المفروض أنّ عوامل النجاح في إدارة هذا التنوع متوفرة بالنظر إلى عراققة الشركة وأهميتها وتواجدها في كامل التراب الوطني وتوظيفها لمختلف الشرائح من المواطنين الذين يتمتعون بهويات متنوعة.

مقدمة

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مفهوم القيادة الفعالة وفقاً لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لضبط هذا المفهوم، والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع؛
- تحديد أثر القيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى أفراد العينة؛
- التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة؛
- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة موضوع البحث؛
- تقديم مقترحات على ضوء النتائج التي نتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

سادساً: منهج الدراسة

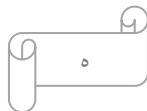
إن الأسلوب الذي اعتمد لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ودراسة الحالة، وذلك لدراسة حقائق راهنة متعلقة بواقع موضوع الدراسة، فدراسة الحالة تهدف للتأكد من مدى صحة الفرضيات من خلال القيادة الفعالة وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، بالإضافة إلى اعتماد الاستبيان لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة لكافة الإطارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع سونلغاز بولاية الأغواط؛
- **الحدود الزمانية:** إعداد كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ابتداءً من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023؛

ثامناً: التعاريف الإجرائية

1. تعريف القيادة الفعالة: نظرياً، القيادة الفعالة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذاً مسؤولية اتجاه المجموعة التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرسومة.



مقدمة

عملياً، تم استخدام مقياس مكون من تسع (9) عبارات طوره الباحثان باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004).

2. إدارة التنوع الثقافي: تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم دراتهم في ظل الامتثال القانوني.

عملياً، تم استخدام مقياس التعدد الثقافي The Normative Multiculturalism Scale NMS, 2018 الذي طوره (Jaimee Stuart & Colleen Ward). تم تطوير هذا المقياس في بيئة شركات نيوزلندية تتميز بتنوع بشري على أساس العرق (السكان الأصليين، وعمال من أصول أوروبية) وكلا الفريقان يحملان قيماً ثقافية ودينية مختلفة. تم اقتباس والتصريف في هذا الاستبيان ليتلاءم مع بيئة مؤسساتنا حتى لا يركز على جوانب الاختلاف والتنوع الثقافي فقط، بل يتعداه ليشمل كل عناصر التنوع (الجنس، العرق، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، إلخ). يتكون المقياس من ثلاث أبعاد هي: سياسات وممارسات التنوع، فكر التنوع، الاحتكاك بالتنوع.

تاسعا: الدراسات السابقة

من خلال بحثنا عن الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، فقد توفر أمامنا مجموعة من الدراسات التي تبين أن الباحثين اتجه تركيزهم نحو دراسة موضوع القيادة الفعالة في علاقاته مع بعض المتغيرات الأخرى، ولا سيما المتغيرات التنظيمية. وفيما يلي بعض الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة حول القيادة الفعالة

تعتبر الدراسات السابقة جرس إنذار بالنسبة للباحث من خلال تحديد الطريقة التي يمكن أن تجنبه الوقوع في الأخطاء وتوضيح بعض النقاط المهمة كمعرفة بعض المفاهيم والمصطلحات وكذلك الاطلاع على المناهج ومن تم معرفة المنهج الذي يتناسب مع موضوعه للوصول إلى النتائج المرغوبة.



مقدمة

■ **الدراسة الأولى:** (رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، 2016) بعنوان: **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، حيث استخدمت الباحثة استبانيتين: الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة، الثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي، من إعداد الباحثة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؛

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

■ **الدراسة الثانية:** (برو هشام، 2019) بعنوان: **القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01**، بحيث هدفت هذه الدراسة في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية. ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية، أو ما يطلق عليه "رأس المال الفكري". كما أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه في ظل الانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي. يتطلب التوجه نحو العالمية بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وبما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية.

مقدمة

2. الدراسات السابقة حول إدارة التنوع الثقافي

■ الدراسة الأولى: (آسية هبزي، 2019) بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات: إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج"، مقال منشور في مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06 العدد 12. هدف هذا المقال إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية نظرا للقناعة المتزايدة بأهميته كأحد العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات، مع الإشارة إلى حالة شركة زين للاتصالات التي حققت ميز تنافسية مهمة في ميدان نشاطها بفضل استقطاب المواهب من مختلف الجنسيات وتطويرها وخلق بيئة عمل مناسبة بالتركيز على النجاعة العملية وليس الاختلافات التي يمكن التعامل معها بإتباع استراتيجيات مدروسة لإدارة التنوع في أماكن العمل.

- الدراسة الثانية: (عبد المجيد بكاي، 2016) بعنوان: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر، كوبا بولاية الجلفة، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه طور ثالث، نوقشت في جامعة باجي مختار بعنابة. هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية. تطرقت الدراسة إلى إشكالية مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد ومدى وجود فروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات؛ ومدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية. كما بينت النتائج أيضا وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، وأخيرا أكدت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية.

مقدمة

3. الدراسات السابقة حول القيادة الفعالة وإدارة التنوع الثقافي

■ **الدراسة الأولى (إسماعيل بن إبراهيم محمد القبشي، 2018)** بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 02، المجلد 04. هدف هذا المقال للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي "بتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي للموارد البشرية، الصراع التنظيمي. كما هدفت إلى التعرف على كيفية التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقتها بالصراع التنظيمي، وذلك بالتحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية. للإجابة على تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المنبثقة من أعمال مؤتمر إزاء تنمية الموارد البشرية وتعزيز الخبرات والقدرات الإدارية في مجال التنمية. بالتقاء الثقافة الغربية والشرقية بواسطة المنظمات المتعددة الجنسية، ومجتمع المعرفة والتوجه نحو تدويل الإنتاج ظهر في بيئة الأعمال أن هناك ثقافات تشكل قيم الإنسان إما قطرية صعبة التغيير أو مكتسبة ممكن تهذيبها. تعكس الثقافات السلوكيات مما يؤدي ذلك إلى نشوء الصراع بين العاملين المنحدرين من ثقافات متنوعة ومنه خلصت الدراسة إلى تحديد أساليب القيادة الإدارية: الديمقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية هي الأنسب لإدارة ذلك التنوع سيما في وجود الصراع التنظيمي.

■ **الدراسة الثانية (عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، 2018)** بعنوان: أثر التنوع الثقافي علي القيادة الجديرة بالثقة بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن المصرية. رسالة دكتوراه نوقشت بجامعة المنصورة بمصر، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة، وتحديد أبعاد التنوع الثقافي الأكثر تأثيراً على القيادة الجديرة بالثقة. حددت الدراسة أبعاد التنوع الثقافي في نطاق القوة الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، تجنب عدم التأكد، والتوجه بالزمن. أما القيادة الجديرة بالثقة فتمت دراستها من خلال أربعة أبعاد تتمثل في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات. تم اختيار عينة حجمها 252

مقدمة

مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هي وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي على الترتيب لكل من الأثوثة التوجه بالمدى الطويل، تجنب عدم التأكد على القيادة الجديرة بالثقة.

4. أهم ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

تشكل هذه الدراسة مع باقي الدراسات السابقة الأخرى تراكما علميا ومعرفيا للدراسات المهمة بإدارة التنوع، ولكن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بـ:

- أنها تقدم بيئة مختلفة من منظور أحادي الثقافة ولكن بوجود أسس جيوغرافية متعددة تمت في شركة وطنية أحادية الثقافة وهي مؤسسة سونلغاز؛
- أنها تختلف في الإطارين الزمني والمكاني؛
- تختلف من حيث اختيار المقاييس المستعملة للدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وهما كالآتي:

- **الفصل الأول:** خصص للجانب النظري من الدراسة، حيث قسمناه إلى مبحثين، تعرضنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري للقيادة الفعالة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي.
- **الفصل الثاني:** خصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني إلى مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة على المؤسسة محل الدراسة، بينما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

الفصل الأول

الإطار النظري لدراسة مساهمة

القيادة الفعالة في إدارة التنوع

تمهيد:

تلعب القيادة أهمية بالغة في المنظمات لأنها تعتبر بمثابة حلقة الوصل بين رؤى وسياسات وأهداف المنظمة من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى. لذا فلا بد أن يكون لدى القادة بعد النظر وأن يؤدي مهامه ويلعب دوره القيادي على أكمل وجه، وأن ينظر إلى الجميع على قدر المساواة ويعاملهم باحترام متبادل وبصدق، وأن يكون جدير بالمنصب ومستوعبا لروح العمل الجماعي، كما يجب أن يتسم بالمرونة، وقدرة على تحفيز العاملين وبناء فرق عمل فعالة مشكلاً بذلك نسيجاً تنظيمياً منسجماً وفعالاً ومبدعاً.

تحاول القيادة الفعالة جاهدة تنسيق جهود كل الفاعلين في المنظمة بمختلف ميولاتهم واختلافاتهم البيوغرافية والدينية والعضوية نحو تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية. على القيادة أن لا تتدخر جهداً في التركيز على احتواء التنوع بمختلف أشكاله وأساساته ليصبح مصدر ثراء للمؤسسة وليس مصدراً لخلق الصراعات التنظيمية على أسس عرقية أو جنسية أو ثقافية أو عمرية. من جهة أخرى، يجب أن لا يفارق مخيلة القائد الفعال إمكانية وجود مظاهر التمييز في المنظمة في بعض الأقسام والمستويات الإدارية والتي قد تحبط معنويات العاملين الذين يتعرضون للتمييز وتخضع من حماسهم والتزامهم التنظيمي.

لهذا سيتطرق البحث في هذا الفصل إلى تطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بإطار الدراسة وهما كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الفعالة؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الفعالة

تعتبر القيادة من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام المفكرين والباحثين، فتعددت الآراء حولها وتضاربت نظراً لأهميتها الكبيرة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وسنحاول في هذا المبحث الإلمام بموضوع القيادة من كل جوانبها، بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم القيادة الإدارية الفعالة وأهميتها وعناصرها ومختلف النظريات الإدارية حسب ظهورها وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية الفعالة وأهميتها

رغم ضخ المراجع وكثرة الدراسات المنوطة بموضوع القيادة الإدارية إلا إنه لم يتم ضبط المفاهيم والمعاني الخاصة بها لذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى التعريف بالقيادة الإدارية لغة وإصلاحاً بالإضافة إلى المعاني القريبة لها وأهمية القيادة الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة، فقد تباينت الرؤى بتباين الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، وقد صرح Ralph Stogdill بأنه يوجد الكثير من التعريفات للقيادة بقدر عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم تقريباً، ولقد قام Stogdill في كتابه Hand Book Of Leadership بمراجعة 72 تعريفاً اقترحتها العلماء ما بين عامي 1902-1967، كما أشار إلى 3000 دراسة تمت حول موضوع القيادة.¹ لذا وجب علينا الوقوف على أهم التعريفات التي أعطيت لمفهوم القيادة.

1. لغة: كما قال ابن منظور "الْقُوْدُ نقيض السَّوْق"، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود

من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.²

مصدر قاد، يقود، ما تقاد به الدابة وغيرها من حبل ونحوه، وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه

القائد أعطى القيادة أي خضع وأطاع.³

جاءت كذلك من كلمة "قود" و"قيد" أي حبل يقاد به، وهي أيضاً مهنة القائد أي المكان الذي يكون

فيه القائد.⁴

¹ آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية

سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 2.

² ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ط1، المجلد 12، بيروت، 2000، ص 135.

³ جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، ط 7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص 651.

⁴ صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، 2001، ص 479.

2. اصطلاحاً: على الرغم من توجه الكثير من العلماء والكتاب لدراسة موضوع القيادة، لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، وسنحاول عرض بعض تلك التعاريف:

المصطلح الانجليزي يعود الأساس في تكوين القيادة Leadership إلى الفعل Lead الذي يعني قاد أو هدى الآخرين، ومن ذلك شاعت تسمية القائد Leader وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.¹

- فالقيادة: هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين، يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.²

- يرى كوهان Kohan: "أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".³

- يقول فلومار Flumar بأن القيادة هي: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها".⁴

- ويعرفها فيدلر Fiedler والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة بأنها أفعال يزولها القائد من توجيهه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل.⁵

- يعرفها كونتز وأدونيل: القيادة عملية التأثير الذي يقوم به القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁶

- أما رنسيس ليكرت RansisLikert يرى بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁷

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار البازوردي، عمان، 2008، ص 139.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 18.

³ عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 426.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 193.

⁵ دمني عبد الهادي، أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

ابن خلدون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 13.

⁶ محمد حسين محمد حمادات، القيادة في القرن الجديد، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص- ص 16-17.

⁷ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

- ويرى "الحريري" القيادة بأنها: "هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".¹

- وتعرف القيادة على أنها: عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير.²

كذلك تعرف القيادة على أنها هي: "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين".³

أيضا هي: "القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف، قد يكون

مصدر هذا التأثير رسمي كالذي يحاز عن طريق رتبة تنظيمية في المنظمة".⁴

من العرض السابق لتعاريف القيادة يتم استخلاص ما يلي:⁵

- القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة؛

- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم؛

- القيادة تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة.

- القيادة تختلف تبعا للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

- القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة عبارة عن نشاط يقوم به الشخص لتوجيه الناس، والتأثير فيهم

من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وبأنها عملية التأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة لتغيير ثقافتهم

وإقناعهم وتحفيزهم على بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

كذلك نستنتج أنها محصلة التفاعل بين عناصر أساسية تتمثل في: القائد، الجماعة، عملية التأثير، الأهداف،

الموقف، ونعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{القائد} + \text{الجماعة} + \text{التأثير} + \text{الأهداف} + \text{الموقف}.$$

وفيما يلي توضيح مختصر لهاته العناصر المذكورة في المعادلة أعلاه:

¹ الحريري محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 99.

² راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 30.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 370.

⁴ Robbins S., Judge T. & Vohra N., **Organizational behavior**, 15th edition, New York: Pearson education, 2015, P 394.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- القيادة: يعرف أنه: " ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات، والتي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".
- القائد: ويعتبر القائد الناجح من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بتحقيق أهداف المؤسسة، فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.
- الجماعة: تعرف على أنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة.¹
- التأثير: إن عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه، ويعتبر التأثير حجر الأساس بالقيادة.
- الأهداف: يقصد بها الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالجماعة ككل.
- الموقف: هو البيئة التي تمارس فيها القيادة، إذ لا بد من وجود طرف لممارسة القائد دوره في قيادة هذه المجموعة مع الأشخاص وتحدث عملية التأثير في هذا الطرف.²

ثانياً: بعض المصطلحات القريبة من القيادة

كثيراً ما يكون هناك تشابه وخطب بين مفهوم القيادة واستعمال بعض المصطلحات كالرئاسة والزعامة والإدارة، ومن أجل التمكن من إزالة هذا اللبس يمكن التطرق إلى المفاهيم التالية:

1. الزعامة:

هي مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهداف خاصة، من خلال هذا التعريف يتضح أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتماداً على التأثير الشخصي وقدرته على إقناعهم بتنفيذ ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق و المبرر لذلك، أي

¹ آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص4.

² رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص31.

أن الزعيم لا يسعى فقط لتحقيق أهداف الجماعة بل كذلك يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال الجماعة بينما القيادة تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، ويحظى الزعيم بولاء وإتباع عال وبقوى قبول تام لجميع أفكاره.¹

2. الرئاسة:

الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام وليست نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق الأهداف، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها، أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء كانت إدارية أو تقنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها عكس القائد الذي غالبا ما يتفاعل مع الأفراد وبالتالي يحس بالمشكلات و يسهل عليه حلها.²

3. الإدارة:

يعرفها تايلور Tailor بأنها المعرفة الصحيحة لما يريد الأفراد القيام به مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة. وتعني الإدارة: عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط، التنظيم، التسيير، التشغيل والرقابة وصولا إلى تحديد الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة.³

¹ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 20.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والإدارة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89.

الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة	مجال المقارنة
الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) والروح والجسد	الكفاءة والعقل والرشد	التركيز
تغيير الإجراءات والأدوات وقواعد العمل	تغيير الافتراضات والمعتقدات	مجال التغيير
مركز إداري، صلاحية رسمية	مكانة شخصية، تأثير غير رسمي	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعاون مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (الموافقة، الثقافة...)	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	القيم
أولوية الأفراد ومن ثم المهام	أولوية للعمل	الأولوية
قوة الثواب والعقاب مصدرها السلطة التنظيمية	قوة مصدرها الاقتناع والولاء والخبرة	قوة التأثير
القوة في الالتزام باللوائح والتنظيم	القوة بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القوة

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،

عمان، 2001، ص 35-36. (بتصرف)

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية الفعالة

إن للقيادة أهمية كبيرة وتتمثل أهميتها في الآتي:¹

- تؤثر القيادة في مخرجات المنظمة الإنتاجية والخدمية، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات العاملين، وسلوكهم، ومدى اندماجهم، وانصهارهم في أهداف المنظمة، ناهيك عن أن طبيعة القيادة هي التي تحدد خصائص بيئة العمل التي كلما كانت مواتية للعاملين، كلما ازداد أداؤهم وارتفعت إنتاجيتهم؛

¹ برو هشام، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 50-51.

- تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الإبداع والابتكار، لذلك لابد من الكشف عن مثل هذه القيادة والاهتمام بممارساتهم، والعمل على حل مشاكلهم حتى يتفرغوا لقيادة المنظمة من خلال ما يمتلكون من أفكار إبداعية تعمل على تحسين أداء المنظمة في المجالات الفنية والإدارية المختلفة؛
- العمل على تصميم برامج لتأهيل وتنمية القادة الإداريين، حتى يتعرفوا على الأساليب القيادية الفعالة، والأساليب القيادية غير الفعالة التي من شأنها أن تجعل المرؤوسين يبنون اتجاهات سلبية نحو القادة أو تخفض إنتاجيتهم، وهو الأمر الذي يولد في النهاية لدى القادة نوعاً من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم، وسلوكيات الآخرين؛
- التعرف على خصائص ومكونات العملية القيادية، والمبادئ التي تحكمها وتنظمها مما يساعد التابعين على التعرف على المتغيرات التي تشكل سلوك القادة الإداريين، وبالتالي الكشف عن هذه السلوكيات أو حتى التأثير فيها؛
- حاجة المنظمات لاستقطاب القادة الإداريين ذوي الكفاءات المميزة، وتوظيفهم، والاستفادة منهم في تنظيم وتطوير وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى السيطرة على المشاكل، وضمان الديمومة والنجاح للمنظمة.

كذلك تتمثل أهميتها فيما يلي:¹

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012، ص 174.

المطلب الثاني: نظريات القيادة حسب ظهورها

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط إذا توفرت لدى شخص ما أصبح قائداً، والبعض الآخر يراها على أنها مرتبطة بظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد، ونظر آخرون إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد حالما تغير الموقف فإن القائد يتغير بدوره، في حين ذهب البعض إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين إذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيراً هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل، ويمكن توضيح مختلف تلك النظريات حسب ظهورها كالتالي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

في القرن التاسع عشر (19) ظهرت نظرية الرجل العظيم، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون، ويحملون مواهب تدفعهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه¹. حيث ركزت هذه النظرية عند دراسة موضوع القيادة على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين وأشخاص متميزين، لذلك اعتبروا أن القائد إنسان عظيم وهذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة بالفطرة لا تتوفر في الكثير من الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية جذابة وساحرة يحظى بولاء عدد كبير من الأفراد ينفقون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق نجاحات في المنظمة².

كذلك: حاولت العديد من البحوث في القيادة النظر والبحث في سمات أو خصائص معينة في القادة الفعالين، وهو ما يتوافق مع نظريات القيادة "للشخص العظيم" التي تشير إلى أن "القادة يولدون، لا يصنعون"³.

¹ محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص ص 18-19.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 464.

³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational behavior**, 3rd Edition, New York, McGraw Hill Education, 2013, P 453.

ثانيا: نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية.

تفترض نظرية السمات أن هناك خصائص جسدية واجتماعية وشخصية تجعل من الشخص قائدا.¹ تركز نظرية السمات في القيادة على أن القادة يمتلكون أو تتوافر فيهم مجموعة من السمات أو الصفات الشخصية ويفتقدون بها وتميزهم عن غيرهم؛ كما تعتبر هاته السمات ثابتة في جميع الظروف والمواقف والتي تعتبر ضرورية ومحددة لنجاح القائد.²

ثالثا: النظرية الموقفية

إذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع كل منهما القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس من ذلك، تشير النظرية الموقفية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدا في موقف ما، وقد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر. مثال ذلك أن يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم.³

يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد، ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة. كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية الذي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة. فإذا تطلب موقف ما قيادة عسكرية يتوجب هنا اختيار وتعيين أشخاص القادرين على قيادة الجماعة عسكريا في ظرف الحرب.⁴

¹ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 465.

³ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، شهادة ماجستير، قسم علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2007، ص ص 74-75.

رابعاً: النظرية الوظيفية

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعات على بلوغ أهدافها. يهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، وعليه يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. بذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقومون به، وطبقاً لذلك فالنظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.¹

وفق لهذه النظرية، القيادة الوظيفية ليست مرتبطة بشخصية القائد، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة.²

خامساً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعضها البعض. تتمثل هذه الخصائص فيما يلي: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. يتوقف النجاح في القيادة حسب النظرية التفاعلية على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهداف المرؤوسين وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.

سادساً: النظرية السلوكية

ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة. المهم هنا هو نوع السلوك الذي يسلكه القائد وليس الخصال والسمات التي يتمتع بها القائد أقل أهمية من سلوكه. ينصب التأكيد هنا على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من السمات إلى دراسة السلوك، فقد حاول المدخل السلوكي الإجابة عن أسئلة مثل: ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟

¹ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 75.

طالما أنّ السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنّ البعض الآخر من القادة لا يولدون قادة، بل يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها.¹

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حيث تزايد الإهتمام بتطوير القادة العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة؛
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثرن.

وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته، إذ أنّ السلوك يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد في عمله للتأثير على مرؤوسيه والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته.²

سابعا: نظرية القيادة التبادلية

ومع بداية السبعينات من القرن العشرين (20)، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدودة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة من الأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل.

وفقا لجادوت وبييري فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعترافات بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عال، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة) وبخلاف ذلك يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية.

¹ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

² عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل. م. د في جامعة من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016، ص 38.

ثامنا: نظرية القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العامة الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا. كذلك، تفهم القيادة عند بيرنز على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد ومرؤوسيه إلى رفع كل واحد منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية. ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.¹

المطلب الثالث: أساليب وعناصر القيادة الإدارية

تتمثل أساليب وعناصر القيادة الإدارية فيما يلي:

أولاً: أساليب القيادة الإدارية

يعكس أسلوب القيادة طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، لذلك يعتبر أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة.

إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية والأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلى آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلى نفسه.²

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة إلى أربعة أساليب:

1. الأسلوب الدكتاتوري: ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على

الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.

¹ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 138-139.

2. **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.

3. **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المنتورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي وبهذا يضمن قدرة جدا من الاستجابة.

4. **الأسلوب المتساهل:** وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. إن أساليب القيادة المذكورة لا يمكن الحكم عليها على أساس خصائص لكل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فالأسلوب التسلطي والدكتاتوري يتلاءم مع نمط معين من المنظمات العسكرية والشرطية وكذلك الشركات القائمة على نمط الانتاج الواسع والخط الانتاجي التعاقبي، حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريق والتعاقب كل مرة.

في حين أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملائمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفراد ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات القائمة على الطلبيات وتنوع المنتجات أو في المصارف أو البنوك. في حين يستخدم أسلوب القيادة المتساهلة بقدر معين في إدارة الجمعيات والنقابات المهنية والمنظمات التطوعية.

ونلخص إلى أن ليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يكون فعالا في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالا فيها.¹

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من التعريفات للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تتمثل فيما يلي:¹

1. القائد:

إن الأهداف العظيمة لا تتجزأ بدون جماعة العمل وهذه الجماعة لا تنظم في مسيرة للإنجاز بدون قائد ينسق جهودها بالهدف، فالقائد الإداري يعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المنظمة، ومن ثم فإنه يساهم في توجيه تلك الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لمجموعة العمل فالقائد الإداري هو شخص معين من قبل السلطة العليا لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، لكن يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد في على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية، كما يعرف على أنه هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف الآخرين ويلهم ويحفز ويدفع من أجل العمل لأجله. وإنّ القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة وهم مادتها البشرية بخصائصهم وابداعاتهم.

وإنّ للقائد صفات ومهارات تمكنه من ممارسة عمله القيادي وتتمثل في:

أ. **صفات القائد الناجح:** تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة من كل القادة المؤثرين، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلينا أن نتحدث عن هذه الصفات، وإذا أردنا أن ندرّب شخص ما فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات، وهناك عدة دراسات حديثة حيث تشير إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر وممارستهم لاختيار القادة وتدريبهم على هذه الصفات، وهذه الصفات موضحة في الجدول التالي:

¹ حجار مرهون إيمان، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص 07.

الجدول رقم (02): صفات القائد الناجح

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	لرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول لأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف
المصداقية	الصدق والقدرة والتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة
الثقة بالنفس	إيمان القائد مهاراته وقدراته للوصول للأهداف ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك
الذكاء	بمعنى قدرة عالية تتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول للأهداف إلى حلول بديلة واستغلالها لمختلف الفرص المتاحة
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي بناه ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها حيث يصل إلى درجة الموضوع من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة بمعنى تبني أو رفض الاقتراحات المقدمة
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكن من إشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة وتعديل تصرفاته لتتاسب الحالة حوله

المصدر: حجار مرهون إيمان، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

ب. **مهارات القائد:** لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها ولكي يستطيع القائد تفهم مرؤوسيه لابد أن يحوز أو يكتسب مهارات وذلك ليبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، والمهارات هي:¹

- المهارات الإنسانية:

تتوفر المهارات الإنسانية القائد بالوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن ما من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ويكون إيجابيا ومعاوننا له في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل مع خفيف ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى، والعمل على إقناع المرؤوسين أن العمل من أجل تحقيق مصالح المنظمة هو في نفس الوقت وسيلتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية ومن أهم هذه المهارات الإنسانية ما يلي:

¹ حجار مرهون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- مهارات إختيار المساعدين؛
- مهارات تشكيل عمل المساعدين؛
- مهارات توجيه المساعدين؛
- مهارات تحفيز وتشجيع العاملين؛
- مهارة التفويض؛
- مهارات مساندة العاملين؛
- مهارات الاتصال؛
- مهارات الاستماع والإقناع.

وإن هذه المهارة تساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين وتشجعهم على العمل والإنتاج وتحترم شخصية الآخرين ولذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية.

- المهارات الفكرية:

يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية. يحتاج القائد إلى امتلاك الدراية بالعلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى. يتبنى في ذلك إحاطة شاملة لكل المتغيرات المتعلقة بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة. تعتبر هذه المهارات في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة ومن أهمها:¹

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- مهارة تنظيم الوقت؛
- مهارة إدارة المعلومات؛
- مهارة التعامل مع المتغيرات؛
- إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- إعادة التخطيط ووضع البرامج؛
- إعادة التنظيم والتطوير والابتكار.

¹ حجار مرهون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- المهارات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة والتدريب. يختلف مدى الاحتياج إلى المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية واختلاف العمليات التي يقوم بها في كل مستوى. كما تتمثل المهارة الفنية أيضا في الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في رسم السياسة والتخطيط، والإشراف وتوزيع العمل، تحديد الاختصاصات وكذلك استخدام الوسائل والأساليب التي تساعد على أداء مهام القيادة.

2. المرؤوسين:

تحدث القيادة كظاهرة اجتماعية في جماعة المنظمة والتي يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد. وعليه فالذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا. تعتبر الجماعة محددًا رئيسيًا في القيادة، لذا على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها. كما أنها تؤثر عليه أحيانا لتقبل قراراتها ويحقق أهدافها، فالمرؤوسون عنصر مهم في القيادة الإدارية فهم يشكلون البنية التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الأفراد الذين يعملون بمعونة القائد وضمن سلطته، إذ يتفاعلون فيما بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى.¹

إن وجود القائد والمرؤوسين في إطار تفاعلي أوجد حتمية اعتماد القائد على أساليب تأثيرية، يحدث من خلالها تغيرات إيجابية في سلوك المرؤوسين.

3. التأثير:

لقد اهتم الكثير من الباحثين والكتاب بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف الإدارة ومن أهم المصادر والأدوات تذكر ما يلي:

أ. القوة المشروعة: استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له المنصب أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي.

ب. قوة المكافأة: التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافر الإيجابية معنوية أو مادية مثل منح زيادة في الراتب أو ترقية أو امتياز في العمل.

¹ براقبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص ص 9-10.

ج. قوة الإكراه أو العقاب: وتستند إلى خوف المرؤوسين من استناد الرئيس يفرض عقوبة عليه في حال عدم التزامه أو موافقته على الأفعال واتجاهات القائد أو استخدام الحوافز السلبية مثل الخصومات المالية أو الإنذار بالفصل أو غيرها.

د. قوة الاقتداء أو الإعجاب: تزيد قوة تأثير القائد على المرؤوسين إذا ما نال إعجابهم وتقديرهم بسبب ما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

هـ. قوة الخبرة: التأثير في المرؤوسين من خلال ما يتمتع به القائد من مهارة، خبرة، كفاءة، ومقدرة إدارية وسلوكية حيث يدرك الجميع أنه رجل يعمل ويفهم ما يفعله الآخرون مما يزيد من احترام المرؤوسين له وامثالهم له.

و. قوة القهر والإجبار: التأثير على الآخرين من خلال استخدام النفوذ الشخصي لإجبار الأفراد على السلوك بطريقة التي يريدها القائد حتى لو بدون رضاهم.

4. الموقف:

يعتبر الموقف عنصر أساسيا في القيادة وهو يمثل الظرف الذي تمر به الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. قد ترغب الجماعة، في بعض المواقف مثل حالات الخطر، في وجود قائدٍ يشعرها بالأمان داخل المنظمة. لذلك يمكن القول أنّ الموقف هو الذي يلزم وجود القائد في الكثير من الأحيان.¹

5. الهدف

لابد من وجود هدف مشترك يسعى القائد والجماعة لتحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة. بينما تعتمد القيادة على الإقناع فمن الضروري كذلك أن يكون الهدف واضحا متميزا للقادة والمرؤوسين على حد سواء. إنّ اقبال المرؤوسين على العمل دليل على اقتناعهم بالهدف والإيمان به يبعث فيهم الحماسة والنشاط ومهمة القائد أن يستمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

¹ حجار مرهون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

من خلال ما تقدم أعلاه نستنتج أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين القائد والمرؤوسين ويجمعهم ظرف معين (موقف) وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وأبرز ملامحها هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين دون اللجوء إلى السلطة القانونية وذلك من خلال الإقناع والتحفيز ويمكن تلخيص القيادة وفق المعادلة التالية:¹

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة المرؤوسين + تأثير + موقف + هدف

المطلب الرابع: الصفات المميزة للقيادة الفعالة

حدد جملة من الباحثين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة منها:²

- الشخصية القوية: أي القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام؛
- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد؛
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة؛
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة، بصيرة وحكمة، والتمييز بين الأهم وغير المهم؛
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل والمبادرة؛
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها؛
- التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام؛
- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير؛
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكيل فريق العمل.

¹ حجار مرهون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² جبريل بن حسن العرشي، هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 54.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع

تعتبر إدارة التنوع جزءًا حيويًا من إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على البيئة العملية من خلال إدارة التنوع في مكان العمل، ويمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كثيرة مثل التفكير الإبداعي، وتحسين الأداء، وجذب مواهب متنوعة. سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم إدارة التنوع وأهم ما يترتب عنها، وذلك من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع

ينسب التنوع إلى تعدد الاختلافات الموجودة في الموارد البشرية على مستويات عديدة تشكل مجموعة المتغيرات الديمغرافية الاجتماعية المرتبطة بالأفراد ويمكن تصنيفهم على أساسها. يشكل العمر والجنس والعرق والمستوى التعليمي والثقافي عناصر تمايز واختلاف لهاته الموارد البشرية. إدارة هذا التنوع من منظور إداري يعني أساسا التعامل على أسس المساواة والعدالة بين مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية مع ضرورة وجود معايير واضحة وعادلة للقيام بأي ممارسات أو نشاطات أو تطبيق سياسات تتعلق بمصير هاته الموارد البشرية. في الأدبيات الإدارية، غالبا ما عولج التنوع في المنظمات كمفهوم من زاوية ذلك التعدد الثقافي الموجود في بيئة أعمال دولية كالشركات المتعددة الجنسيات أو المنظمات الدولية العاملة في المجالات الإنسانية والطوعية وكذا منظمات ذات تمثيل دولي واسع كالمنظمات الأممية مثلا.

1. تعريف التنوع:

- بالرجوع إلى معجم لسان العرب لابن منظور من خلال البحث في مادة (نوع) يتضح أن التنوع يعني الاختلاف والتباين بين الأشياء والأشخاص، كما يحمل معنى التصنيف بناءً على الخصائص المشتركة.¹
- يمكن تعريف التنوع بطرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والأثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقة والقدرة الجسدية والأصول الوظيفية وغيرها.²

¹ ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² فريحة ليندة، خروف منير، نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية، التجربة السويسرية نموذجا، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 11، 2015، ص 248.

- فقد عرفه Sphere بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية....الخ.¹
- فكرة التنوع الثقافي (اختلاف أخلاقي أو اختلاف المصالح) في بعض الأحيان يتصل بفكرة الصراع فحينما يوجد التنوع يوجد الصراع.²
- وعليه نعرف التنوع الثقافي على العموم بأنه مجموعة من الاختلافات بين الأفراد تؤثر على كيفية تفاعلهم في مكان العمل وتحقيق نتائج الأعمال، وترجع إلى اختلاف الثقافة، النوع الجنسية، العمر، الخبرة، الدين، المستوى التعليمي والوظيفي، وبمعنى أشمل هو حالة عدم التوافق "الطبيعي" في المجتمع من حيث الدين واللغة والعادات والتقاليد، وغيرها.

2. تعريف إدارة التنوع الثقافي:

إنّ مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم الاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها، فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها. فيما يلي نستعرض عينة من التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح إدارة التنوع لثقافي³. للإشارة هنا، معظم التعريفات التي سوقناها في هذا المبحث تركز على التنوع الثقافي الذي يدار في منظمات تجتمع فيها ثقافات متعددة.

- عرفها كوكس COX بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة.
- أما فلوري Flory فعرّفها بأنها: "خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي".

¹ ليندة لفل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، منظمة الصحة العالمية أنموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص 18.

² وليد عبد جبر، إدارة التنوع الثقافي واستدامة التنمية في المجتمعات الانتقالية "العراق أنموذجاً"، دراسة اجتماعية تحليلية، مجلة الآداب، العدد 119، 2116، ص 232.

³ زرزور براهيم، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، (الفرص والتحديات)، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية، مداخلة مقدمة في أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، طرابلس، 2015، 154.

- كما تعني إدارة التنوع الثقافي: " تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكاناتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم دراتهم في ظل الامتثال القانوني.¹

من خلال التعاريف السابقة نجد أن إدارة التنوع الثقافي تهدف إلى خلق بيئة عمل تعكس وتقدر التنوع الثقافي، وتغزز التفاهم والتعاون بين جميع أعضاء المؤسسة لتحقيق أهدافها بنجاح.

المطلب الثاني: مراحل إدارة التنوع الثقافي

أصبح التنوع ظاهر غالبية على أماكن العمل خاصة في الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات وأصبح من المداخل الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية لها، وأبدعت الشركات الحالية في ابتكار وسائل وإجراءات خاصة لتبني التنوع والاستفادة من تعدد الثقافات بواسطة ثقافة موحدة للعمل ويمكن التعبير عن مراحل تطور الوعي بالتنوع في المنظمات كالاتي:²

أولاً: أعلى مستوى للوعي بالتنوع

- **التكامل "Intégration"**: إدارة الشركة تدرك أن التنوع حقيقة واقعة تجعلها تتكامل إدراكياً وسلوكياً ويكون ذلك كله في مصلحة العمل.
- **التكيف "Adaptation"**: القدرة على التبني والتكامل مع الثقافات الأخرى، وكذا القدرة على التحول من منظور ثقافي إلى آخر.
- **القبول "Acceptation"**: تقبل الاختلافات في السلوك واحترام الاختلافات القيمة، وكذا الاعتراف بصحة الطرق الأخرى للتفكير ورؤية العالم.
- **تقبل الاختلافات "Minimization of difference"**: إخفاء أو التقليل من الاختلافات الثقافية، وكذا التركيز على التشابه بين جميع الناس.

¹ ليندة لفحل، إدارة التعد الثقافي داخل المنظمات الدولية، منظمة الصحة العالمية أنموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص ص 153-154.

² آسية هيري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06، العدد 12، 2019، ص ص 5-6.

- الدفاع "Defence": الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة، وكذا استخدام الحكم السلبي المقولب على الآخر، وكذا افتراض تفوق ثقافة معينة.

ثانياً: أدنى مستوى للوعي بالتنوع

- الرفض والنكران "Denial": نظرة ضيقة ومحدودة للعالم، وعدم الوعي بالاختلافات الثقافية، وكذا في حالات معينة يتم الادعاء بعدم إنسانية الثقافات الأخرى.

تعني إدارة التنوع بناء ثقافة تنظيمية تجمع كل الأفراد العاملين بالمنظمة وتصل بهم إلى أقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويمكن للإدارة العامة للمنظمة التعامل بطرق مختلفة مع التنوع بقواها العاملة، يكون هدفها النهائي الوصول إلى الاستفادة من الطاقات الذهنية والمهارات والمواهب الخاصة بجميع الأفراد بخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل الجماعي والإنتاجي الكفاء والفعال.

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص التنوع داخل المنظمة

أولاً. أبعاد التنوع في المنظمات

أجرى هوفستيد (Geert Hofstede) (1991، 1989، 1980) العديد من الدراسات الميدانية في مواقع كثيرة عبر العالم (40 فرعاً) لشركة IBM واستجوب ما يقارب 116 ألف موظفاً في تلك المواقع. حاول فيها الإجابة عن تساءل أساسي هو القيم المرتبطة بالعمل. استخلص هوفستيد خمسة أبعاد رئيسية هي:¹

- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ؛
- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد؛
- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية؛
- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية؛
- مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل.

والجدول الموالي يوظف هذه الأبعاد داخل المنظمة على الشكل التالي:

¹ . Johns G. & Saks A., **Organizational Behavior-Understanding and Managing Life at Work**, 8th Edition, Toronto: Pearson Education, 2011, P. 115-116

الجدول رقم (03): أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة

أولاً: مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافة قابلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على تدنيّة عدم المساواة في توزيع القوة بين الأفراد في المجتمع، وتجعل طريق النمو والتفوق متاحاً أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق فهي توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو تمايز قيمي مغاير تماماً للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً أو طبيعياً، كما أنه من المقبول فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
ثانياً: مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبّة للمخاطر	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة أو الأمن.	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ولا تتنظر للعمل الجاد والجاد كفضيلة في حد ذاته وتعطي قيماً عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.
ثالثاً: مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاته.
رابعاً: مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية والاحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
خامساً: مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل	
ثقافات موجهة بالحاضر	ثقافات موجهة بالمستقبل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم مثل: المثابرة والإصرار، الادخار المحافظة والتوفير، مع تركيز الأكبر على المكانة الاجتماعية

المصدر: بن بزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص

ويرى الباحثون بأن كل مجموعة من الأبعاد لها تأثير مختلف عن غيرها على مجموعة العمل بالإضافة إلى ارتباط هذه المجموعات الأربع مع بعضها البعض ارتباطا بالغ التعقيد.

ثانيا. خصائص التنوع في المنظمات

يرى كل من (Robbins, Judge & Vohra) (2015) أن خصائص التنوع تتمثل في ثلاث مجموعات هي:¹

الخصائص البيوغرافية للموارد البشرية: ويقصد بها العمر والجنس والعرق والاعاقة والأقدمية وهاته المتغيرات تؤثر على مظاهر السلوك التنظيمي والإداري للموارد البشرية ونتائج المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها على غرار إنتاجية العاملين ومعدلات التغيب ومعدلات ترك الخدمة ومستويات الانحراف والمواطنة التنظيمية ودافعية الأفراد نحو العمل. بالإضافة إلى جوانب أخرى لا تقل أهمية مثل السلطة وسياسات المنظمة وثقافة المنظمة.

أ. العمر: على السبيل المثال يمكن للعمر أن يؤثر على معدلات ترك الخدمة بحيث يكون المعدل منخفضا في فئة العمال الذين يتمتعون بأقدمية طويلة داخل المنظمة عكس حديثي التوظيف. يرجع الباحثون ذلك إلى مستويات الأجور المرتفعة التي يحصلون عليها والتخصص العالي في مجالات عملهم مثلا. في المقابل، لا تفضل المنظمات توظيف عمال يكونون في نهاية مسارهم المهني بسبب تحملهم لتكاليف مرتفعة (أجور مثلا) أو بسبب إشراف المسار المهني على نهايته. في دراسات أخرى، تبين أن لتقدم العمر تأثيرا سلبيا على إنتاجية العمال وذلك لتراجع السرعة والريتم والمرونة والقوة مع تقدم السن. في مقابل ذلك، تظهر دراسات أخرى عكس ذلك في مجالات أخرى الخبرة في التسويق والتعامل مع الزبائن وتحديد رغباتهم. كما أظهرت دراسات أخرى تسجيل مستويات سلوك المواطنة أكبر لدى المتقدمين في السن على العكس من حديثي السن في المنظمات.

أظهرت دراسات أخرى مدى ارتباط الرضا الوظيفي عند المتقدمين في العمر عكس حديثي السن أو التوظيف في المنظمات.

¹ . Robbins S., Judge T., & Vohra N., **Organizational Behavior**, 15th edition, New York: Pearson education, 2013, p. 47

ب. **الجنس:** بخصوص الجنس، بينت معظم الدراسات في الموارد البشرية تحقق فرضية عدم وجود فروقات جوهرية بين النساء والرجال بخصوص عدة جوانب في العمل. فمثلاً أوضحت الدراسات عدم وجود فروق بخصوص القدرة على حل المشكلات، مهارات التحليل، الاندفاع نحو التنافس، الدافعية، تقبل ثقافة المنظمة، والقابلية للتعلم.¹

في دراسات علمية أخرى تبين أنّ النساء يميلن نحو تفضيل الوظائف ذات الدوام الجزئي على تلك الكاملة بهدف التفرغ للواجبات الأسرية. من جهة أخرى، تفضل النساء عكس الرجال، كل الوظائف التي توفر قدر عال من التوازن بين الوظيفة والأسرة على حساب التقدم في المسؤوليات والمناصب.²

ج. **الأقدمية:** أظهرت الدراسات وجود ارتباط بين الأقدمية والإنتاجية وفي هذه الحالة تحدثت الدراسة على أنّ العينة المقصودة بالدراسة بينت وجود دلالة واضحة للخبرة لمفهوم الأقدمية في هاته الحالة. كما أظهرت دراسات أخرى، وجود ارتباط بين انخفاض معدلات التغيب والأقدمية.

د. **الدين:** أظهرت الدراسات كذلك وجود صراعات تنظيمية داخل المنظمات مردها إلى اعتقاد البعض من المتدينين ضرورة اظهار طقوسهم أو رموزهم الدينية في الوسط التنظيمي؛ في المقابل، تظهر جماعات دينية أخرى رفضها لهاته التصرفات وتعتبرها فرض ثقافة دينية دخيلة على المجتمع تؤثر في قيمه ومعتقداته خصوصاً إذا ظهرت تلك السلوكيات من الأقليات العرقية.

هـ. **القدرات:** تنقسم القدرات لدى الأفراد إلى ثلاث مجموعات هي: القدرات الفكرية (المعرفية)، القدرات البدنية، القدرات العاطفية.³ تشكل القدرات بمختلف فئاتها إحدى معايير التوظيف والانتقاء، وتشكل فيما بعد ذلك إحدى معايير الترقى والتقدم في المسارات المهنية. اختلاف قدراتنا لا يعني أنّ هاته القدرات وراثية، ويقول الناس على هذا الأساس؛ بل يجب أن تكون الجهود منصبية في كيفية استغلال هاته القدرات في أداء المهام والمسؤوليات بطريقة جيدة. ينحو الاتجاه العام مثلاً في القدرات المعرفية إلى أنّ الوظائف التي تتطلب معالجة مكثفة للمعلومات هي التي يوظف فيها الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات عالية معرفية. أظهرت بعض الدراسات أنّ الأفراد الذين يسجلون معدلات عالية على سلم الذكاء (IQ) يسجلون معدلات منخفضة في الرضا الوظيفي، يعزى ذلك إلى كونهم يعتقدون أنّهم يستحقون أكثر مما ينالونه مقابل أعمالهم.

¹ . Jorm F., Anstey J., Christensen H., & Rodgers B. "Gender differences in cognitive abilities: the mediating role of health state and health habits", *Intelligence*, 2004, pp 7-23.

² . Guillaume C. & Pochic S., "What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance", *Gender, Work & Organization*, 16 (1), 2009, pp. 14-36.

³ . Colquitt et al. (2013), op. cit. p. 310

بعد عرض خصائص التنوع والأسس التي يمكن أن يركز عليها، يمكن تقسيم هاته الخصائص إلى مجموعات وفق معايير مشتركة هي:¹

- **الخصائص الديمغرافية:** ويقصد بها الصفات الشخصية لأعضاء مجموعة العمل من حيث الجنس والعمر والعرق؛
- **الأبعاد المرتبطة بالعمل:** تشمل مستوى التعليم والمعارف، التخصص الأكاديمي، الخبرات العلمية، مستويات التنوع في المعلومات التي يمتلكها الأفراد؛
- **الأبعاد الاجتماعية:** ويقصد بها الخلفيات الثقافية للعاملين والاختلاف في العادات والتقاليد والقيم والدرجات التدين التي يتبناها الموظفون، والحالة الاجتماعية، والمكانة الاجتماعية.

المطلب الرابع: القيادة وبرامج إدارة التنوع في المنظمات

أولاً. دور القيادة الفعالة

تجدر الإشارة هنا إلى أن القيادة الإدارية والتنوع الثقافي هي بحاجة أكثر بحسب الأدبيات إلى القيادة المؤثرة نفسياً عنه في التكامل مع المفاهيم الأخرى. في ذلك يشير كنعان إلى أن مهارات القائد الديمقراطي تبرز في تحقيق القاعدة الذهبية وهي المعاملة بالطريقة ذاتها من خلال تجسيد التآلف والاندماج بين العاملين، عبر ما يبديه القائد من عناية واهتمام في ضم ودعم الملتحقين الجدد بجماعة العمل كنوع من المواءمة بينهم. وكمراعاة لبُعد الخبرة، فالذي يحصل أحياناً أن الموظف حديث العهد في المنظمة يجد نفسه بين جماعة متفاوتة من حيث السن والخبرة، ومتألّفة مع بعضها البعض في نفس الوقت، وبالتالي يتمثل دور القائد هنا في توثيق صلة هذا الموظف بالمجموعة وأن يتم تقديمه بشكل يشعره بأنه جزء من هذه المجموعة وأضاف أيضاً بأن بعض نتائج الدراسات أفضت إلى أن كلاً من: الترحيب واحتواء الموظفين الجدد وتسهيل إجراءات تعيينهم وانخراطهم ضمن مجموعة العمل يساعد في تجذير علاقتهم بمجموعة العمل ومنحهم شعوراً بالارتياح إلى المهام الموكلة إليهم، وأن عدم تحقيق ذلك يولد لديهم شعوراً بالانطباعات السلبية الأولية، وأن الشركات متعددة الجنسيات باتت تلجأ إلى دراسة وتحديد عناصر الثقافة في البلد المضيف لمعرفة مدى تأثيرها على

¹ شتاتحة عائشة، بن ساحة أحلام، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج TaylorCox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص 25.

جماعات العمل، ومحاولة الاستفادة من التنظيمات الغير رسمية فيها من خلال إيجاد قيادات غير رسمية جيدة لمثل هذه المنظمات أو الفروع.¹

وبالتالي بات لزاماً على مثل هذه المنظمات أن تبحث عن قيادات تراعي القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمعات المختلفة، والتي تنعكس آثارها على سلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية واتجاهاتها المختلفة، وحتى يمكن التخلص من بعض الآثار السلبية التي قد تظهر مع التنوع الثقافي، فإن الأمر يتطلب لإدارة وقيادة واعية للتنوع الثقافي في قوة العمل، وهل الاهتمام بإدارة وقيادة هذا التنوع تأتي ضمن أولويات المنظمات التي تعنى بها في هذه الأيام، وبحسب جرينبرج وبارون فإنه منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل دراسة مسحية في أكبر من ألف شركة عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي، واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها، حيث أجابت 11% من الشركات بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها، كما أفادت الدراسة بأن 33% من الشركات بدأت تفكر في الموضوع ومن النتائج أيضاً أن أسباب اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع كان متمثلاً في استشعار القيادات العليا لأهمية إدارة التنوع بالإضافة لجذب واستبقاء الكفاءات البشرية، وعليه فقد بدأت الشركات تباعاً لذلك بالالتزام بقوانين تدعم التنوع كعدم التحيز أو التمييز، بالإضافة إلى وضع برامج لإدارة وقيادة التنوع، وقدم التحليل لنتائج المسح التنويه لأهم النواحي التي تحرص برامج إدارة التنوع على تقويتها، والتي من المفترض أن تتم بواسطة القائد الإداري إزاء إدارة التنوع.²

ثانياً. برامج إثراء التنوع ومكافحة التمييز

تتوجه الجهود نحو وضع برامج فعالة منظمة لإثراء التنوع من خلال استهداف شرائح الأقليات التي لا تتمتع بالتمثيل القوي في سوق العمل. تلجأ المنظمات إلى وضع إعلانات لتوظيف الأقليات والفئات الهشة (مثلاً السود في ديمغرافيا سكانها بيض، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، النساء في بيئة عمل تتوفر على أغلبية ذكورية).³ تتوجه المنظمات العالمية اليوم إلى مراكز صناعة النخب مثل الجامعات ومراكز التكوين والمعاهد المتخصصة وتبحث فيما تبحث عنه هو تلك الفئات التي تتميز بقدرات معرفية عالية ولكن تتمتع في جانب آخر بنقائص على الصعيد البدني أو العاطفي تحول بينها وبين الحصول على وظائف مناسبة. التفكير في

¹ إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي، دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 02، المجلد 04، 2018، ص 188.

² إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190.

³ Robbins et al. (2015), op. cit. p. 60

الاتجاه المعاكس أيضا وارد فالقدرات عوامل تمايز وليست عوامل تمييز فالكثير من الوظائف التسويقية مثلا تحتاج إلى ذوي القدرات العاطفية إلى جانب المعرفية.

تتوجه المنظمات نحو وضع الأسس لعملية انتقاء قائمة على معايير العدالة والموضوعية من خلال وضع بروتوكل انتقاء يساوي بين جميع الفئات المتقدمة للوظائف. تحرص حينئذ على خلو المعايير من التحيز على أسس الخصائص البيوغرافية أو الخصائص الأخرى مثل الدين أو اللغة أو الجهة أو الدولة إذا تعلق الأمر بالتوظيف على المستوى الدولي. يتوجه الانتقاء نحو التأهيل العلمي والعملية والكفاءة والبحث عن خصائص أعمق من تلك الخصائص الظاهرة وهي قوة الشخصية والكاريزما والقابلية نحو التطور والتقدم والتعلم والتكوين وهي مستويات التنوع العميقة. فوفقا لـ Robbins et al. (2015) يحدث التمييز حينما تعتمد خصائص التنوع الظاهرة surface-level diversity معايير للانتقاء كالخصائص التي تم بحثها سابقا (العمر، الجنس، العرق، الأقدمية، إلخ).

في حين يجب إعتداد خصائص أعمق من ذلك في عمليات الانتقاء ترتكز على الخصائص غير الظاهرة وهي خصائص مستوى التنوع العميقة deep-level diversity. تبين الدراسات ضرورة تجاوز الخصائص السطحية في عمليات الانتقاء والتوظيف لأنها تتلاشى مع مرور الوقت في وجود سياسات تواصل واتصال جيدة تقوم على ارسائها القيادة الفعالة التي توجه جهود معاونيها نحو تحقيق الأهداف دون النظر إلى الخلفيات الثقافية أو العرقية. يرسم احتكاك العاملين ببعض البعض ملامح أوجه التشابه والتمايز بينهم ويميل الموظفون ذوو خصائص الشخصية المنبسطة نحو التشابهات وعوامل الانتقاء أكثر من عوامل التباعد، فينتقاسمون قيمهم المشتركة ويحددون جهودهم نحو حل المشاكل التنظيمية ويتعاونون على القيام بأداء وظائفهم عندما يتعلق الأمر بالمهام المشتركة.

تحرص القيادات الفعالة في المنظمات الكبرى على تقادي التمييز من خلال توجيه المدراء في مختلف المستويات على التعامل مع مرؤوسيهم بعدالة ومساواة متجنبين القولية والأفكار المسبقة عن مختلف الشرائح.¹ إن القاعدة العامة التي يجب أن يحتفظ بها القادة الفعالون والمدراء هي أن لا أحد يخلق كيف ما يشاء ولكن وجد على الصورة التي يراها ويراهها الآخرون؛ حينئذ يتوجب على القادة محاربة ظاهرة القولية بفعالية ومساعدة المدراء على إظهار الجوانب الإيجابية في مختلف الفئات المتنوعة لا على إظهار مساوئهم ومحاولة تنميط السلوكيات وفقا لثقافة سائدة أو معتقدات يعتقد أنها صحيحة من جانب واحد.

¹ . Johns G. & Saks A., Op. cit., p 85

تبدى الدراسات العديد من المظاهر السيئة لعمليات التمييز على أسس ظاهرة. لعلّ أهم هاته الانعكاسات هي التهميش وغياب التحضر عن قصد أو عن غير قصد، بفعل تلك التصرفات التمييزية التي تنتج عن المدراء ينزوي ويتهمش ويعامل بطريقة غير متحضرة أولئك الذين يمارس ضدهم التمييز.¹ بالإضافة إلى مظاهر سلبية أخرى أبرزها ضعف التركيز والانزواء وبروز الصراعات التنظيمية وضعف الإنتاجية وارتفاع معدلات ترك الخدمة (turnover) وضعف سلوك المواطنة وغياب التعاون بين أعضاء المنظمة.

¹ . Cortina M. "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations." Academy of Management Review, 33 (1), 2008, pp. 55-75

خلاصة الفصل:

تلعب عملية القيادة دورا بارزا وأهمية كبرى في منظمات الأعمال، إذ لا بد من توفر قيادات إدارية فاعلة تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة بكفاءة وفاعلية لا سيما في ظل المتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة في مختلف الجوانب في ظل العولمة والتطورات والثورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية والاتصالات وفي ظل المنافسة الشرسية بين مختلف القطاعات (إنتاجية أو خدمية)، وكذلك لتتمكن المنظمة من الاستمرارية والبقاء، فالقيادة ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة لما لها دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل.

يرتبط نجاح أو فشل المنظمات بأسباب عدة، ولعلّ أهم عامل مشترك بين هذه الأسباب هو العنصر البشري، لذا أصبح من المهم على الإدارة الحديثة مواكبة كل تغيير وتطوير في إجراءات التسيير من شأنه تحفيز ورفع أداء العامل من خلال تطوير الإمكانيات البشرية لتقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى المشتركة والكفاءة، ولأن والتنوع الثقافي هو قيمة إضافية داخل منظمات الأعمال إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للاستفادة منه والوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلاف والتنوع الثقافي كأمر طبيعي في الإنسانية جمعاء وكميزة تنظيمية فهو يمكن منظمات الأعمال من الاستفادة من إيجابياته إذا ما تبنته كاستراتيجية إدارية طويلة المدى وطبقته المنظمة في ممارساتها التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

ومن خلال ما توصلنا إليه من الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "القيادة الفعالة وإدارة التنوع الثقافي"، وكذا معرفة أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا الفصل إسقاط النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، بحيث تم الحصول على المعلومات بواسطة أداة الاستمارة ثم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة واستنادا على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة على المستوى الوطني والمستوى المحلي، وكذا عرض الهيكل التنظيمي لكل منهم، وذلك من خلال ما يلي.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:¹

1. **مرحلة (1944-1947):** لقد نشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه (LE BON COMPANY) ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.
2. **مرحلة (1947-1969):** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.
3. **مرحلة (1969-1991):** وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.
4. **مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة

1. مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز".

التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ: 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص)؛
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

5. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

6. مرحلة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

ثانيا: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي

1. تعريف مديرية التوزيع بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية) لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف ب**مركز توزيع الكهرباء والغاز** الذي أنشئ في 01 جانفي 1977، وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية التوزيع.¹

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط

2. أسباب إنشاء مديرية التوزيع بالأغواط:

- بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:
- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام؛
 - تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛
 - الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)؛
 - تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

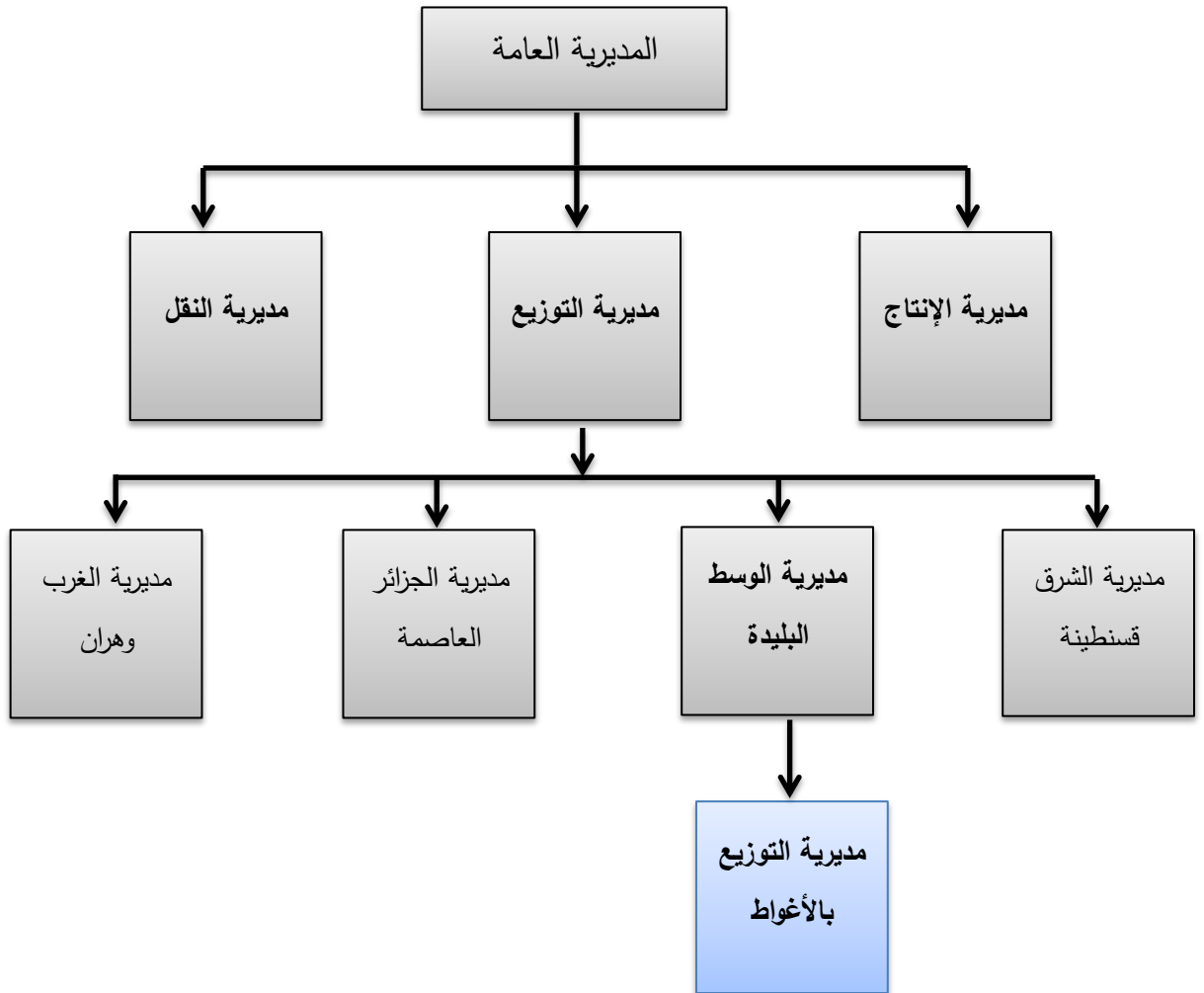
في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة؛
- تقليص المديريات التوزيع إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق وسط غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 09 أقسام وهي:

- قسم الموارد البشرية / قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية / قسم الدراسات لأشغال الكهرباء والغاز / قسم العلاقات التجارية / قسم استغلال الكهرباء / قسم استغلال الغاز / قسم المالية والمحاسبة / قسم الإدارة والصفقات / قسم تخطيط كهرباء وغاز بالإضافة إلى مصلحة الشؤون العامة.
- وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من وثائق مؤسسة مديرية التوزيع بالأغواط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف مديرية التوزيع بالأغواط

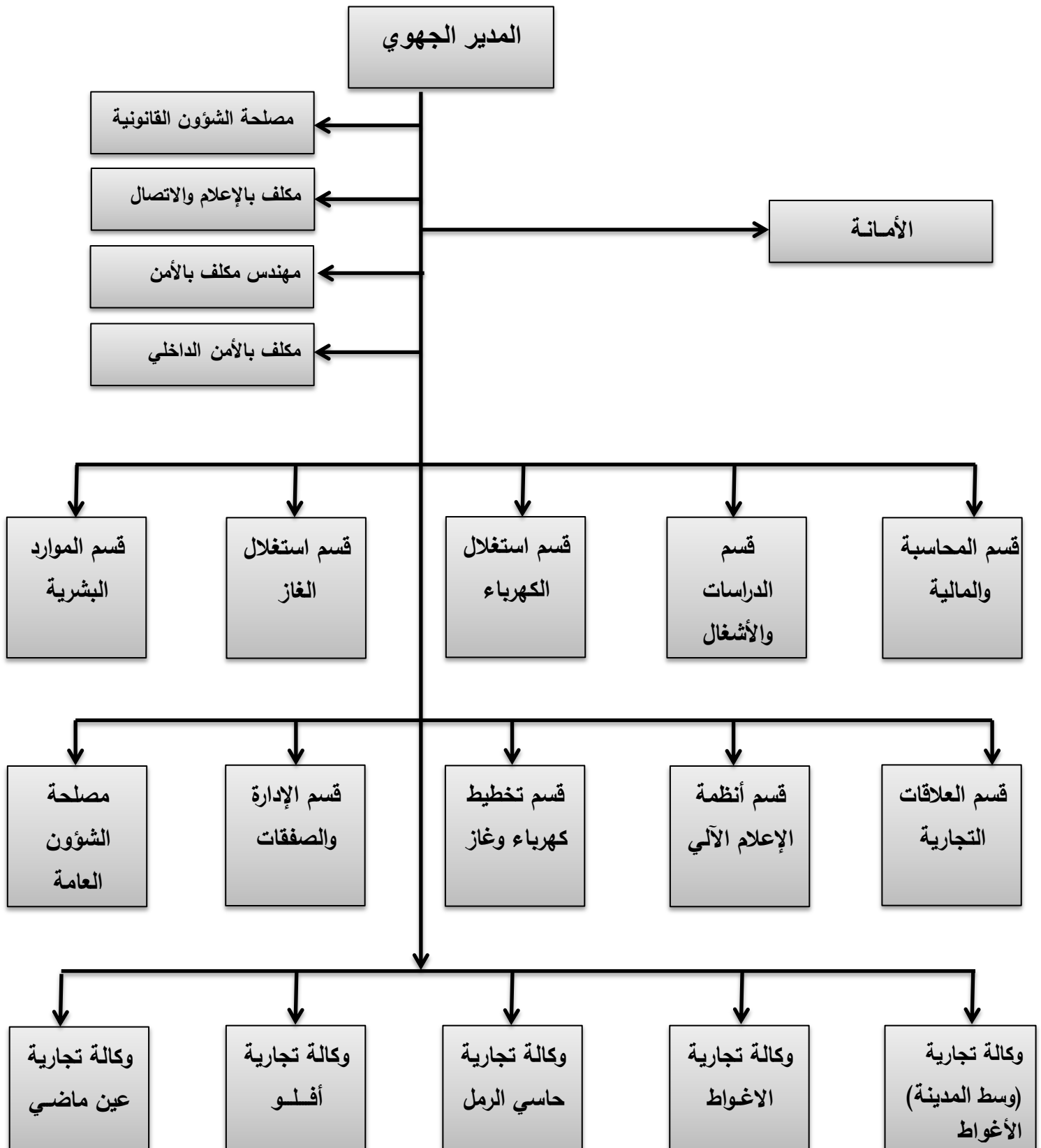
تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط 597 عاملا بمن فيهم عمال الوكالات التجارية التابعة للمديرية. المدير الجهوي:¹

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية... الخ.
 - يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الختامية للمديرية.
 - يشرف على الموازنات التقديرية.
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- تتشكل المديرية من خمس (05) وكالات تجارية تابعة لها وهي: وكالة الأغواط (وسط المدينة- المعمورة)، وكالة أفلو، وكالة حاسي الرمل، وكالة عين ماضي.
- الشكل البياني الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية على:

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالأغواط - جانفي 2024

ثانيا: المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط

تستفيد المديرية من غلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية التوزيع بالوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والوكالات التجارية؛
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

ثالثا: المهام الموكلة للوكالات التجارية التابعة للمديرية

- متابعة ملفات الزبائن؛
- معاينة العدادات الكهربائية؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز؛
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى تخطيط وتصميم الدراسة، وكذا مجتمع عينة الدراسة، علما أن المبحث السابق مكننا من تكوين صورة واضحة من الناحية النظرية عن موضوع الدراسة. حتى نتمكن من تحديد مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع، وكذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان، وعليه خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء، وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة العناصر الخاضعة للبحث والاستقصاء. أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها لتمثيل المجتمع الإحصائي وتجرى عليها الدراسة، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعني الأخذ بمجتمع الدراسة شمولية جميع العناصر التي تتوفر فيها خصائص مشتركة مرتبطة بموضوع البحث العلمي، تجعلها مناسبة لإجراء الدراسة عليها. ويعرف بأنه مجموع وحدات أساسية يدور حولها التحليل، هذه الوحدات الأساسية يمكن أن تكون أفراد، فوج اجتماعي ومؤسسة، وهو جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، والتي تكون مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا تتركز عليها الملاحظات، وتتميز هذه العناصر بأن لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث.

ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الاستبانات
100%	150	الموزعة
97.33%	146	المسترجعة
02.67%	04	غير المسترجعة
06%	09	غير صالحة للتحليل
91.33%	137	النهائية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان انطلاقا من تقديم الاستثمارات لموظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وقد كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر ب (150) استمارة موزعة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (146) استمارة أي ما يعادل نسبة 97.33%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع (04) استبانة أي ما يعادل نسبة 2.67%، بينما الاستبانات غير الصالحة للتحليل تمثلت في (09) استبانات بنسبة 06%، وفي الأخير تحصلنا على 137 استمارة صالحة للتحليل بنسبة 91.33%.

ثالثا: مصادر جمع البيانات

هناك نوعين من المصادر تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات كالتالي:

1. مصادر جمع البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثتان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، وتم تصميم الاستبيان ونقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من (06) عناصر وهي البيانات البيوغرافية.

- بيانات حول متغيري الدراسة لكل من القيادة الفعالة وإدارة التنوع، حيث تتكون هذه الأسئلة من (25) سؤال.

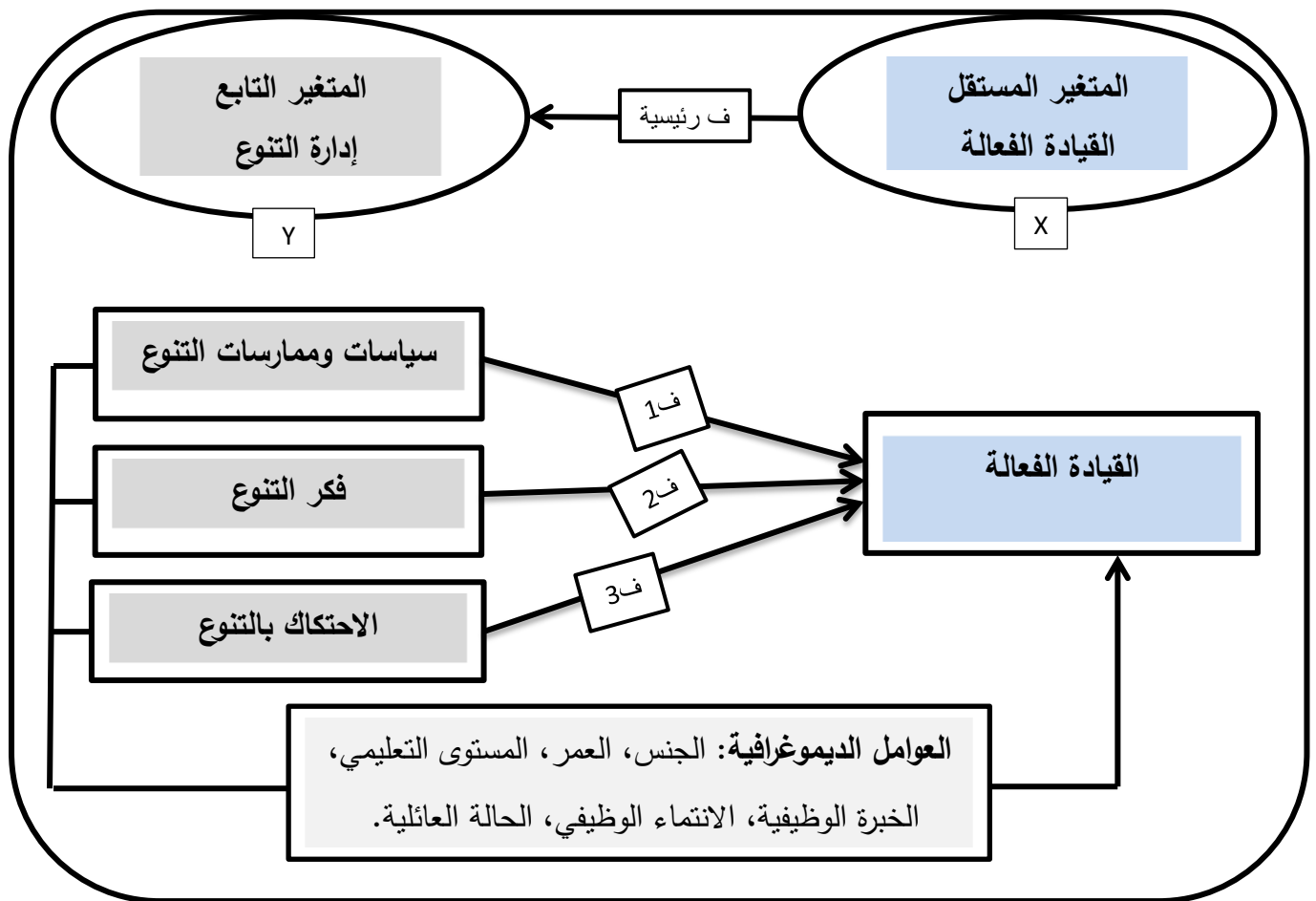
2. مصادر جمع البيانات الثانوية:

هي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر. قد تكون المعلومات في المصادر الثانوية منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية، وذلك للاحتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة.

رابعاً: نموذج الدراسة

لتوضيح مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي تم صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وأيضا في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل " ألفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛
- اختبار T-TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- اختبار التباين الأحادي One Way لمعرفة الفروقات الاحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

ثانياً: قاعدة الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد تم الاعتماد على استبيان معتمد من طرف توجيهات الأستاذ المشرف في بناء هذه القاعدة على صياغة أسئلة سهلة ومفهومة تتوابع وتتلاءم مع موضوع الدراسة والإجابة كانت تتمثل في مستوى ليكارت الخماسي، والاستعانة ببرنامج SPSS21 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، حيث وصل عدد الأعمدة (25) عمود والأسطر (137) سطر، حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمارات المحتفظ بها بعد المراجعة والفرز.

- الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية).
- الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغير المستقل الخاص بالقيادة الفعالة ويشمل 09 أسئلة.
- الجزء الثالث من الاستبيان: يتضمن المتغيرات التابعة الخاصة بإدارة التنوع الثقافي وهي تشمل 03 محاور وكل محور مكون من مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

- المحور 1: سياسات وممارسات التنوع ويشمل العبارات من (10 إلى 15)؛
 المحور 2: فكر التنوع ويشمل العبارات من (16 إلى 22)؛
 المحور 3: الاحتكاك بالتنوع ويشمل العبارات من (23 إلى 25).

الجدول رقم (05): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة

أرقام العبارات	المتغيرات	
من 01 إلى 09	القيادة الفعالة	
من 10 إلى 15	سياسات وممارسات التنوع	أبعاد إدارة التنوع الثقافي
من 16 إلى 22	فكر التنوع	
من 23 إلى 25	الاحتكاك بالتنوع	

المصدر: من إعداد الطالبتين (أنظر الملحق رقم 01).

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم "ليكارت الخماسي" والذي يحتل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من خلال هذا يتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها بمعنى قدرتها في الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، ومن أجل قياس الثبات تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS 21)، وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المتغيرات
0.797	09	القيادة الفعالة
0.760	06	سياسات وممارسات التنوع
0.765	07	فكر التنوع
0.807	03	الاحتكاك بالتنوع
0.796	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي يساوي (0.796)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله

في هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

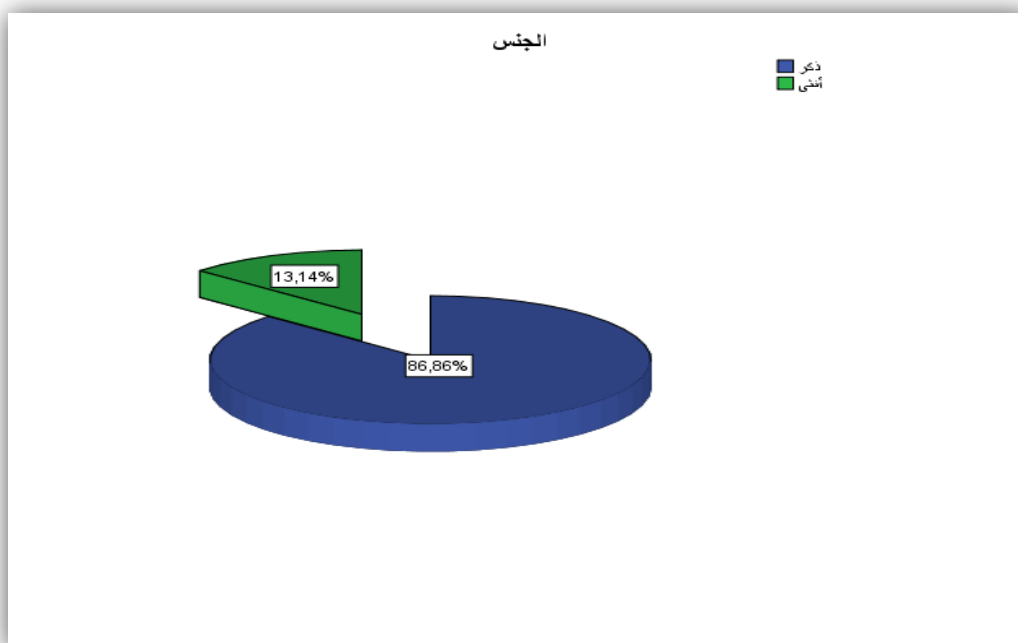
أولاً: الجنس: من مجموع 137 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	119	% 86.9
	إناث	18	%13.1
	المجموع	137	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 86.9% من عينة الدراسة من الذكور ونسبة 13.1% من الإناث، ونلاحظ أن هناك تباعد بين النسبتين وهذا ما نلمسه فعلا من الواقع المعاش وهو ما يعبر عن أن موظفي مؤسسة سونلغاز غالبيتهم ذكور وهذا راجع لطبيعة الأعمال الشاقة، التي تتطلب بذل جهد والتواجد في أماكن خطيرة.

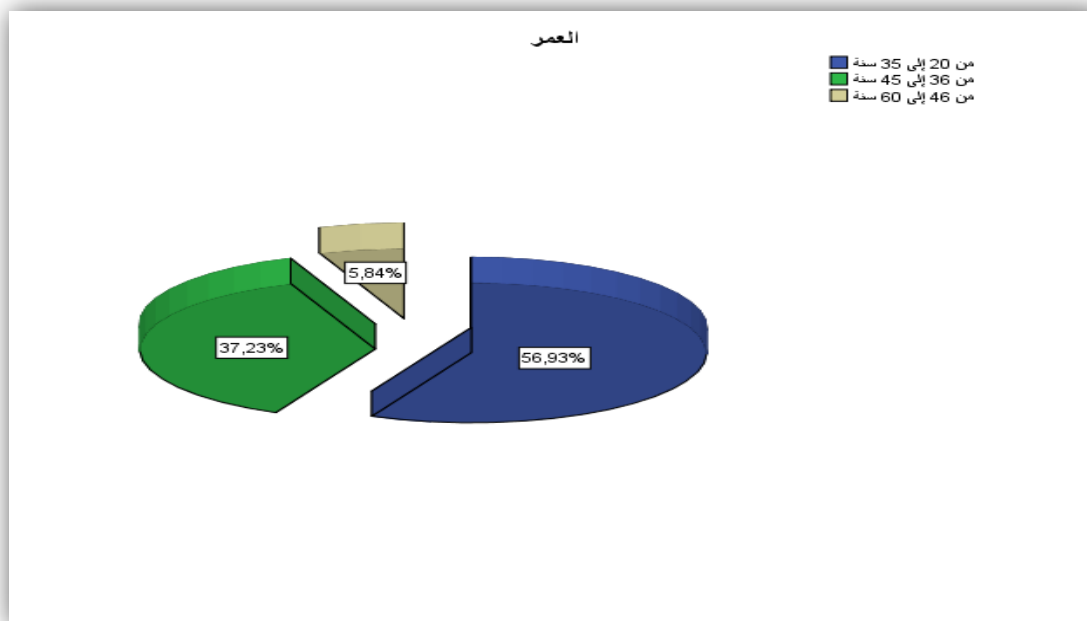
ثانيا: العمر: من مجموع 137 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من 20 إلى 35 سنة	78	56.9%
	من 36 إلى 45 سنة	51	37.2%
	من 46 إلى 60 سنة	08	5.8%
	المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 56.9% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 20 إلى 35 سنة، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 37.2%، بينما الفئة من 46 إلى 60 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.8%، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فئة الشباب التي يتميز ويتمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من العمر.

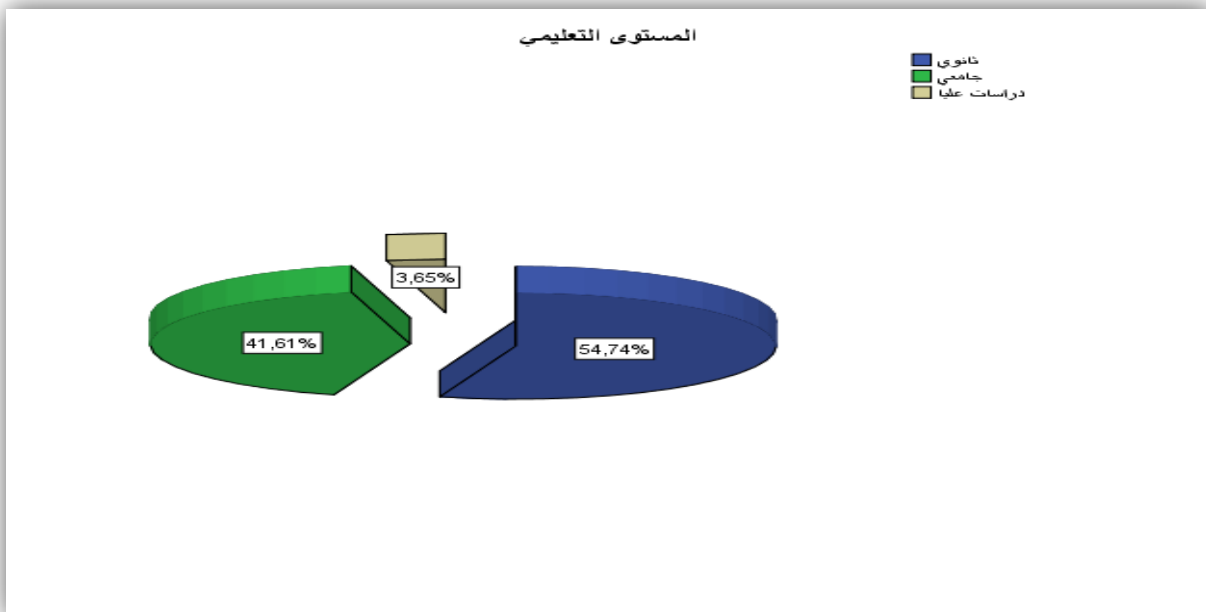
ثالثاً: المستوى التعليمي: من مجموع 137 إستمارة معالجة، تمّ الحصول على النتائج الموضّحة في الجدول.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	75	54.7%
	جامعي	57	41.6%
	دراسات عليا	05	3.6%
	المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 54.7%، يليها المستوى الجامعي بنسبة 41.6%، يليها في المرتبة الأخيرة مستوى الدراسات العليا بنسبة 3.6%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو مستوى تعليمي جيد ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا فهذه الفئة تكون أكثر فهما وموضوعية لعبارات الاستبيان كونهم إطارات في المؤسسة، وهذا راجع كذلك إلى قدرات والمؤهلات العلمية التي يتطلبها العمل في المؤسسة.

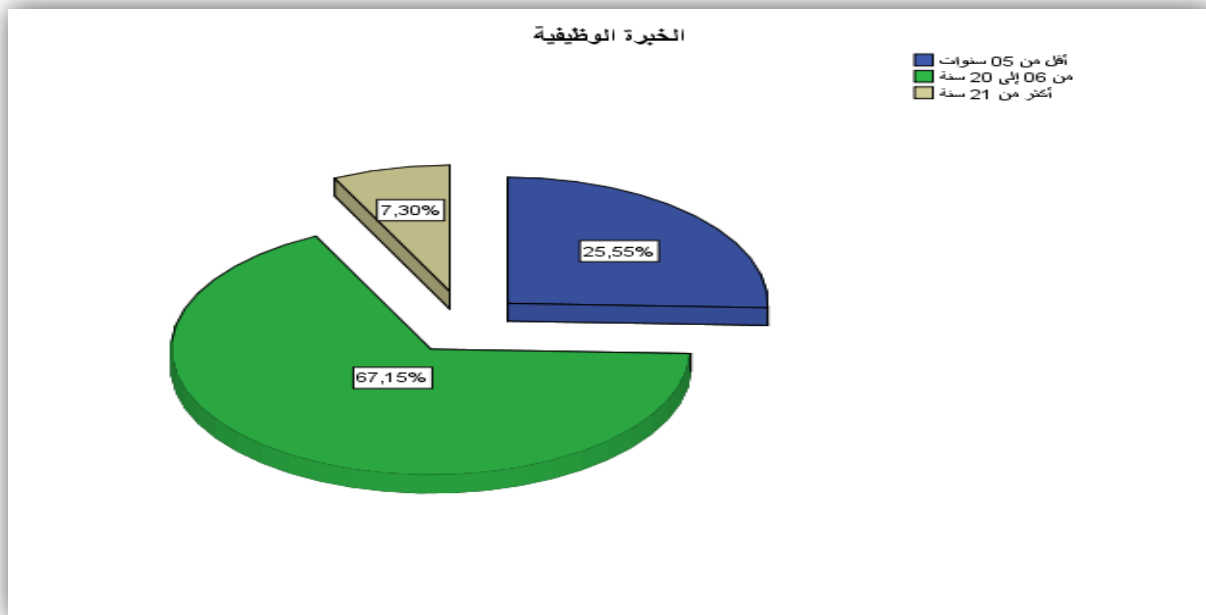
رابعاً: الخبرة الوظيفية من مجموع 137 إستمارة معالجة، تمّ الحصول على النتائج الموضّحة في الجدول.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات	35	25.5%
	من 06 إلى 20 سنة	92	67.2%
	أكثر من 21 سنة	10	7.3%
المجموع		137	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 06 إلى 20 سنة، إذ تمثل نسبة 67.2% من مجموع الأفراد، تليها فئة الموظفين الذين مدة خبرتهم تقل عن 05 سنوات، إذ تمثل نسبة 25.5%، أما الفئة التي تزيد مدة خبرتها عن 21 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.3%، وبالتالي معظم الموظفين ذو خبرة مقبولة جدا، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وأن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

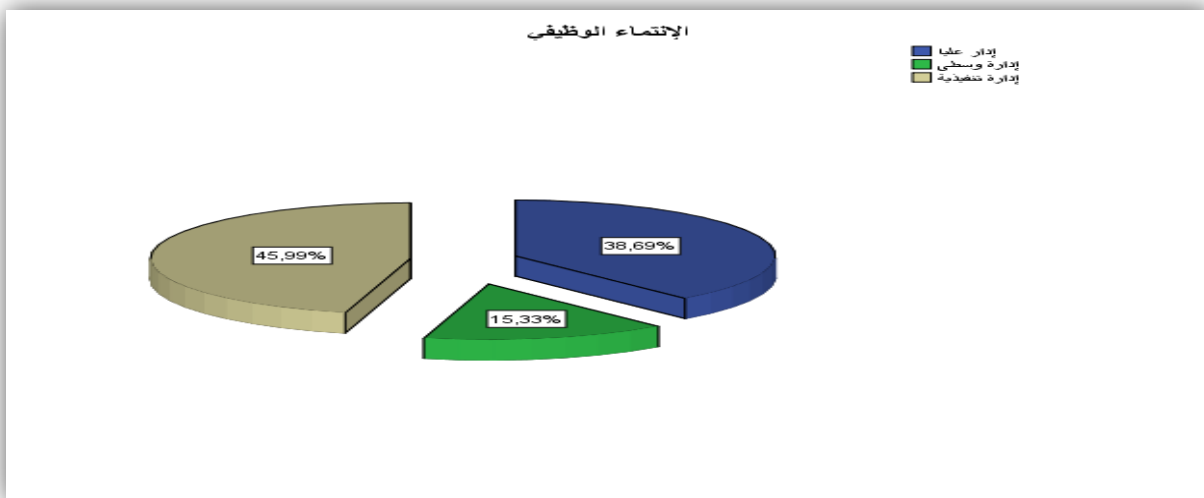
خامسا: الانتماء الوظيفي: من مجموع 137 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الانتماء الوظيفي	إدارة عليا	18	16.1%
	إدارة وسطى	50	44.6%
	إدارة تنفيذية	44	39.3%
	المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

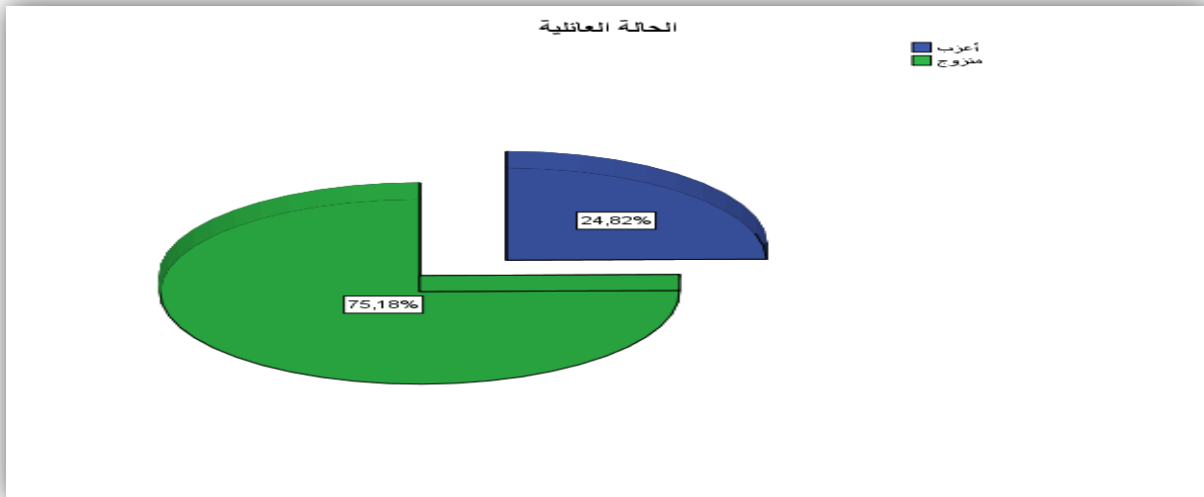
من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة الإحصائية من الموظفين ينتمون إلى الإدارة التنفيذية إذ تمثل نسبة 46% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما جاء انتماء الإدارة العليا في المرتبة الثانية بنسبة 38.7%، بينما النسبة الأخيرة كانت للموظفين الذين ينتمون إلى الإدارة الوسطى بنسبة 15.3% وهو ما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالٍ ضمن مستويات الإدارة المختلفة بمؤسسة سونلغاز. سادسا: الحالة العائلية: من مجموع 137 إستمارة معالجة، تمّ الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الحالة العائلية	أعزب	34	24.8%
	متزوج	103	75.2%
	المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة 75.2%، بينما فئة العزاب جاءت بنسبة 24.8%، وهذا راجع إلى عشوائية العينة، وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية والوظيفية عن الموظفين هو أن:

جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة بنسبة 56.9% والذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

لمعرفة مدى موافقة الموظفين على محاور الاستبيان سنقوم باستخراج النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارته كل حسب مقياس "ليكارت" الخماسي كما سنقوم باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه (أنظر الملحق رقم 09)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول المدى: } 4 = 1 - 5, \text{ متوسط المدى: } 0.8 = 5/4$$

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (14): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة] 1.8 - 01]
غير موافق] 2.6 - 1.8]
محايد] 3.4 - 2.6]
موافق] 4.2 - 3.4]
موافق بشدة] 05 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (القيادة الفعالة)

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالقيادة الفعالة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	أعتقد أنّ المدير فعال في تلبية احتياجاتنا المتعلقة بالعمل	3.42	1.24	موافق
02	يمارس مديرننا طرقا قيادية مرضية	3.67	0.85	موافق
03	مديرننا يجعلنا نحصل على نتائج عمل أكثر مما نتوقعه	3.50	1.18	موافق
04	مديرننا فعال في تمثيلنا لدى الإدارة العليا	3.40	1.05	موافق
05	يعمل معنا مديرننا بطريقة مرضية	3.72	0.88	موافق
06	يرفع مديرننا من رغبتنا (تطلعاتنا) في النجاح	3.93	0.80	موافق
07	مديرننا فعال في تلبية المتطلبات التنظيمية	3.85	0.87	موافق
08	يرفع مديرننا من عزيمتنا في القيام بمجهودات أكثر صعوبة	3.86	0.83	موافق
09	يقود مديرننا فريق عمل فعال	3.50	0.99	موافق
المجموع		3.65	0.43	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور القيادة الفعالة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.43 حيث كانت العبارة 6 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.93، وأقلها العبارة 04 بمتوسط حسابي قدره 3.40 وباتجاه موافق كما تعتبر العبارة 01 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 1.24، أما العبارة 06 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.80، وعليه بناءً على إجابات الموظفين نلاحظ موافقتهم

بشكل أكبر على دعم مديرهم وتعزيز رغبتهم في تحقيق النجاح، وأنه يرفع من عزيمتهم، وأنهم يتقون بقدرته على قيادة الفريق نحو النجاح، ونلاحظ كذلك بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.43 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (إدارة التنوع الثقافي)

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بسياسات وممارسات التنوع.

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "سياسات وممارسات التنوع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
10	غالبا ما يتم تكييف الممارسات المؤسسية مع الاحتياجات المحددة للأقليات العرقية أو العمرية أو الثقافية أو الجنسية	3.30	1.31	محايد
11	يتم دعم الأقليات على خلفية تنوعها (العرقية، العمرية، الجنسية، الثقافية والتعليمية) للحفاظ على ثقافتها وعاداتها	3.66	0.91	موافق
12	تتم مساعدة الأقليات على خلفية تنوعها (العرقية، العمرية، الجنسية الثقافية والتعليمية) في الحفاظ على مميزات التنوع التي تكتسبها	3.54	1.09	موافق
13	التعددية الثقافية والتنوع على أسس عرقية وعمرية وجنسية وثقافية مدعومة من قبل إدارتنا العليا	3.55	1.13	موافق
14	هناك عدد قليل جدا من الأقليات العرقية في المناصب القيادية	3.84	0.79	موافق
15	يتم منح الأقليات العرقية مثلا فرصا للتواصل بلغتهم الأصلية داخل المؤسسة	3.73	0.92	موافق
المجموع		3.60	0.55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور سياسات وممارسات التنوع كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.55 حيث كانت العبارة 14 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.84، وأقلها العبارة 10 بمتوسط حسابي قدره 3.30 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 10 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.31، أما العبارة 14 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.79، وبالتالي الموظفون يرون بأن هناك عدد قليل جدا من الأقليات العرقية في المناصب القيادية، كذلك تدعم مؤسسة سونلغاز الأقليات على خلفية تنوعها للحفاظ على ثقافتها وعاداتها.

الجدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "فكر التنوع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
16	يعتقد معظم الناس أن وجود الكثير من الأشخاص من خلفيات ثقافية وعرقية وجنسية مختلفة يعملون في المؤسسة أمر سيئ	3.36	0.97	محايد
17	يعتقد معظم الناس أن قوة المؤسسة تضعف بسبب تمسك الناس من خلفيات ثقافية وعرقية وجنسية مختلفة بطرقهم القديمة	3.42	0.92	موافق
18	يعتقد معظم الناس أن التعددية الثقافية والتنوع أمر سيء	3.18	0.89	محايد
19	يعتقد معظم الناس أنه سيكون من الأفضل أن يكون لكل فرد يعمل في المؤسسة نفس العادات والتقاليد	3.53	1.06	موافق
20	يعتقد معظم الناس أنه من الجيد أن تكون في المؤسسة مجموعات مختلفة ذات خلفيات ثقافية مختلفة	3.58	0.98	موافق
21	يعتقد معظم الناس أنه من المهم للأشخاص من خلفيات عرقية مختلفة أن ينسجموا مع بعضهم البعض	3.73	0.91	موافق
22	نحن أكثر قدرة على معالجة المشاكل الجديدة عند حدوثها لأن	3.55	1.09	موافق

			لدينا مجموعات متنوعة	
موافق	0.49	3.47		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور فكر التنوع كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.47 و بانحراف معياري قدره 0.49 حيث كانت العبارة 21 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.73، وأقلها العبارة 18 بمتوسط حسابي قدره 3.18 و باتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 18 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 1.11، أما العبارة 18 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.89، أي أن معظم الأفراد المستقصين يرون ويعتقدون بأنه من المهم للأشخاص أن يكونوا من خلفيات عرقية مختلفة وأن ينسجموا مع بعضهم البعض، ومحاولة توعية الموظفين بالتعددية الثقافية أنها أمر إيجابي تقدم العديد من الفوائد كزيادة الإبداع والابتكار، وتعزيز التواصل والتعاون، وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الاحتكاك بالتنوع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
23	من المحتمل أنك سوف تتفاعل مع أشخاص من أنواع وثقافات مختلفة في أي يوم	3.58	1.13	موافق
24	التفاعل مع الأفراد من أنواع وثقافات مختلفة أمر لا مفر منه	3.72	0.92	موافق
25	يعمل معظم الناس مع أفراد من أنواع وثقافات مختلفة	3.23	0.98	محايد
المجموع		3.50	0.72	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الاحتكاك بالتنوع كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.50 و بانحراف معياري قدره 0.72 حيث كانت العبارة 24 هي

الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.72، وأقلها العبارة 25 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 23 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصيين بانحراف معياري قدره 1.13، أما العبارة 24 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.92، وعليه بناءً على إجابات الموظفين نلاحظ موافقتهم بشكل أكبر على عبارة التفاعل مع الأفراد من أنواع وثقافات مختلفة أمر لا مفر منه، وذلك في ظل العولمة والتواصل المتزايد بين الشعوب، وذلك لفهم العالم بشكل أفضل وتطوير مهارات التواصل، واكتساب مهارات جديدة، وبالتالي تحسين فرص تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: قياس الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

نوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات

وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي (Median)	الأبعاد	الترتيب	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.43	3.65	القيادة الفعالة		
0.47	3.51	سياسات وممارسات التنوع	1	أبعاد إدارة التنوع الثقافي
		فكر التنوع	3	
		الاحتكاك بالتنوع	2	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة لكل من القيادة الفعالة وأبعاد إدارة التنوع الثقافي، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (القيادة الفعالة) قدر بـ 3.65، والمتوسط الحسابي لأبعاد إدارة التنوع الثقافي قدر بـ 3.51، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2]، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.47 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين، وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين:

حسب وجهة نظر المستجوبين نجد أن: البعد الأول (سياسات وممارسات التنوع) جاء في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.60، يليه البعد الثالث (الاحتكاك بالتنوع) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.50، وأخيرا البعد الثاني (فكر التنوع) جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.47، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.47 وهذا دلالة على وجود تقارب في الإجابات

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الاستعانة بمعامل الانحدار، وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها: **Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
بحيث: H_0 الفرضية الصفرية، و H_1 الفرضية البديلة.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نحدد أثر القيادة الفعالة مع كل محور من محاور إدارة التنوع الثقافي، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي

المتغير المستقل	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.238	9.074	0.000	0.446	0.199	33.444
المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي	0.402	5.783	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

يعتبر معامل التحديد مقياساً لجودة النموذج، حيث أنه كلما اقترب من (1) فإن ذلك يدل على جودة النموذج والعكس صحيح، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد (0.199)، مما يعني أن هناك وجود أثر للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، والذي يفسر 19.9% من إدارة التنوع الثقافي، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى. أما معامل الانحدار فهو يساوي (2.238) والقيمة الاحتمالية المحسوبة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال الجدول أعلاه نستخرج نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع

المتغير المستقل القيادة الفعالة (X)	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.320	10.922	0.000	0.479	0.230	40.278
المتغير التابع سياسات وممارسات التنوع (y1)	0.370	6.347	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 11)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على فكر التنوع

المتغير المستقل القيادة الفعالة (X)	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.818	11.207	0.000	0.277	0.077	11.220
المتغير التابع فكر التنوع (y2)	0.240	3.350	0.001			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 12)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية المحسوبة ($\text{sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر القيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع

المتغير المستقل القيادة الفعالة (X)	المعامل A	قيمة t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	3.155	11.207	0.000	0.238	0.057	8.087
المتغير التابع الاحتكاك بالتنوع (y3)	0.142	3.350	0.005			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 13)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية المحسوبة ($\text{sig}=0.005$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (24): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (03) متوسطات أو أكثر.

H₀ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية).

H₁ : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية).

1- بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	0.48	3.349	135	-2.020	0.069
	إناث	3.72				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 14)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig=0.069) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الجنس.

2- بالنسبة للحالة العائلية:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الحالة العائلية	3.56	0.41	1.044	135	0.576	0.309
أعزب	3.50	0.49				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 15)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig=0.309) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

3- بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي):

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	34.684	100	0.347	0.803	0.803
	داخل المجموعات	15.550	36	0.432	-	
	المجموع	50.234	136	-	-	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	29.117	100	0.291	0.693	0.920
	داخل المجموعات	15.117	36	0.420	-	
	المجموع	44.234	136	-	-	
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	31.138	100	0.311	1.205	0.267
	داخل المجموعات	9.300	36	0.258	-	
	المجموع	40.438	136	-	-	
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	82.137	100	0.821	0.892	0.677
	داخل المجموعات	33.133	36	0.920	-	
	المجموع	115.270	136	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 16)

- بالنسبة لمتغير العمر: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 0.803) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير العمر.
- أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.920) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- أما بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية: فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.267) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- أما بالنسبة لمتغير الانتماء الوظيفي: فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.677) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الانتماء الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية).

رابعاً: مناقشة النتائج.

بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط، بحيث نعتمد على ما يلي:

- 1- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور سياسات وممارسات التنوع نحو اتجاه موافق لأسباب هي: قد يكون بعض أفراد العينة قد أجاب بالموافقة لأسباب غير مرتبطة بتجربتهم الفعلية مع التنوع، مثل: الخوف من التعبير عن رأي مخالف، أو الرغبة في إرضاء الباحثين، وبالتالي: يجب إجراء دراسات أكثر عمقاً لفهم تجربة أفراد العينة بشكل أفضل، ويمكن إجراء مقابلات أو مجموعات

لفهم تجربة أفراد العينة بشكل أفضل، وتحديد التحديات التي يواجهونها، والحصول على توصيات لتحسين سياسات وممارسات التنوع.

2- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور فكر التنوع نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

وافق أفراد العينة على عبارات فكر التنوع لأنهم يفهمون أهمية التنوع في المؤسسة، ويؤمنون بفوائده، مثل: تحسين الأداء والابتكار، وتعزيز صورة المؤسسة، وتوفير فرص عمل أفضل، وفهم العالم بشكل أفضل.

3- تفسير اتجاه أفراد العينة في محور الاحتكاك بالتنوع نحو اتجاه موافق لأسباب هي:

وافق أفراد العينة على عبارات محور الاحتكاك بالتنوع بناءً على خلفياتهم الثقافية وتجاربهم الشخصية.

خامسا: خطوات إجراء المقابلة

من خلال العمل الميداني والتوجه إلى مؤسسة سونلغاز بالأغواط من أجل الإلمام بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي، تطرقنا إلى أسلوب المقابلة كخطوة إضافية اعتمدناها في دراسة الحالة كونها موضوع البحث الذي اخترناه يتطلب هذه الأداة التي تعتبر من أدوات البحث العلمي يتم إجراؤها حسب الخطوات التالية:

- إعداد استمارة المقابلة إعدادا دقيقا؛
 - معرفة الباحث بموضوع الدراسة، وثقافة وخلفية المستجيبين؛
 - تحديد الأفراد الذين ستم مقابلتهم ومكان وزمان المقابلة؛
 - يقدم الباحث نفسه بطريقة لائقة ويذكر الهدف من دراسته، وأهمية المعلومات التي سيقدمها المستجيب؛
 - يطرح الباحث السؤال ويعطي الفرصة للمستجيب للتعبير عن نفسه وتوضيح وجهة نظره.
- وقبل التطرق إلى المقابلة الشخصية مع بعض رؤساء المصالح نعرف كل من المقابلة وأنواعها وأهم مزاياها وذلك من خلال:

1. تعريف المقابلة

تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة مع الشخص المقصود بالبحث فالمقابلة هي حوار يدور بين الباحث والشخص الذي يتم مقابلته ولها عدة تعريفات من بينها.

- لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الأجوبة على استمارات.
- المقابلة تعني ذلك النمط أو الأسلوب المتخصص للاتصال الشخصي والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق غرض خاص، ويركز على بيانات ومعلومات خاصة ويستبعد ما عداها من المعلومات القريبة أو الدخيلة وغير الجوهرية في الموضوع، بالإضافة إلى أن المقابلة هي نوع من التفاعل الذي يكون فيه دور كل من المقابل والمجيب دورا محددًا يتوقف في خصائصه على غرض المقابلة أو الطابع الغالب عليها.

2. أنواع المقابلة

- **المقابلة المقفلة:** وهي المقابلة التي تستخدم فيها الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا، أو موافق ومتردد، ويتطلب هذا النوع إجابات دقيقة ومحددة، وتكون عملية البيانات فيه وتحليلها إحصائيا أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى.
- **المقابلة المفتوحة:** وهي التي فيها الباحث يطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة وهي تمتاز بقراءة بياناتها، ويؤخذ عليها صعوبة تصنيف الإجابات المتوفرة.
- **المقابلة المقفلة المفتوحة:** وهي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا من النوعين السابقين، وهي أكثر الأنواع شيوعا وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة البيانات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا.

3. مزايا المقابلة

- للمقابلة عدة مزايا يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- أنها تقنية مرنة الاستعمال حيث تنتج الباحث فرصة تحديد صياغة وترتيب الأسئلة مع توضيح المصطلحات غير الواضحة؛

- التحكم بوضع المقابلة حيث يستطيع الباحث أن يضمن الإجابة على كل الأسئلة وفق الترتيب الذي يريده؛
- يكون معدل الحصول على أجوبة أعلى من الأدوات الأخرى؛
- تمكن الباحث من جمع معلومات إضافية عن شخص الذي يجري معه مقابلة كبعض السمات؛
- تتطلب الكثير من الوقت من أجل تنفيذها؛
- اللقاء الشخصي قد يولد نوع من الإحراج للشخص الذي يقوم بالإجابة عن تساؤلات الباحث، خاصة إذا كان الموضوع محل الدراسة يتعلق بقضايا حساسة.

4. المقابلة المعدة للدراسة

كان الهدف من وراء إجراء المقابلة هو جمع معلومات عن موضوع بحثنا، لذا كان العمل على إجراء مقابلة مع بعض رؤساء المصالح من أجل إجراء العمل الميداني، في حين تتمثل أسئلة المقابلة في ما يلي:

وتتمثل الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة فيما يلي:

س1: هل يعتقد معظم الناس أن قوة المؤسسة تضعف بسبب تمسك الناس من خلفيات ثقافية وعرقية وجنسية مختلفة بطرقهم القديمة ؟

ج1: إذا تمكنت المؤسسة من تعزيز التواصل والاحترام المتبادل، وتوفير فرص متساوية للجميع، والاستفادة من تنوع الأفكار والخبرات، فإن التنوع الثقافي والعرقي والجنس يمكن أن يصبح مصدراً للقوة والابتكار.

س2: بصفتكم كقياديين في المؤسسة هل لديكم مجموعات مختلفة ذات خلفيات ثقافية مختلفة ؟

ج2: بصراحة مسألة التنوع هذه تختلف من موظف لآخر قد تكون في الأفكار في المعتقدات قد تكون في الأصل (العروضية) إلى غير ذلك من بعض التنوعات.

س3: كيف يتم معالجة التنوع الثقافي داخل المؤسسة إذا كان يؤثر عليها سلباً ؟

ج3: في هذه الحالة يجب على المؤسسة تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين من جميع الخلفيات، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال التأكيد على قيم مثل التنوع والشمولية والمساواة.

كذلك يجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات صارمة ضد أي شكل من أشكال التمييز أو المضايقة.

س4: ما هو تقييمك بالنسبة لموضوع دراستنا والتمثل في مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي ؟

ج4: موضوع مهم جدا من الناحية العلمية إذ يكسب الموظفين خبرة في عملهم اليومي، نأمل أن يكون الموظفين تعاملوا مع الاستبيان والإجابات بطريقة صحيحة مما يسهل عليكم الدراسة، لكن موضوعكم يحبذ أنه يدرس في الشركات متعددة الجنسيات مثل سوناطراك يكون أحسن بكثير.

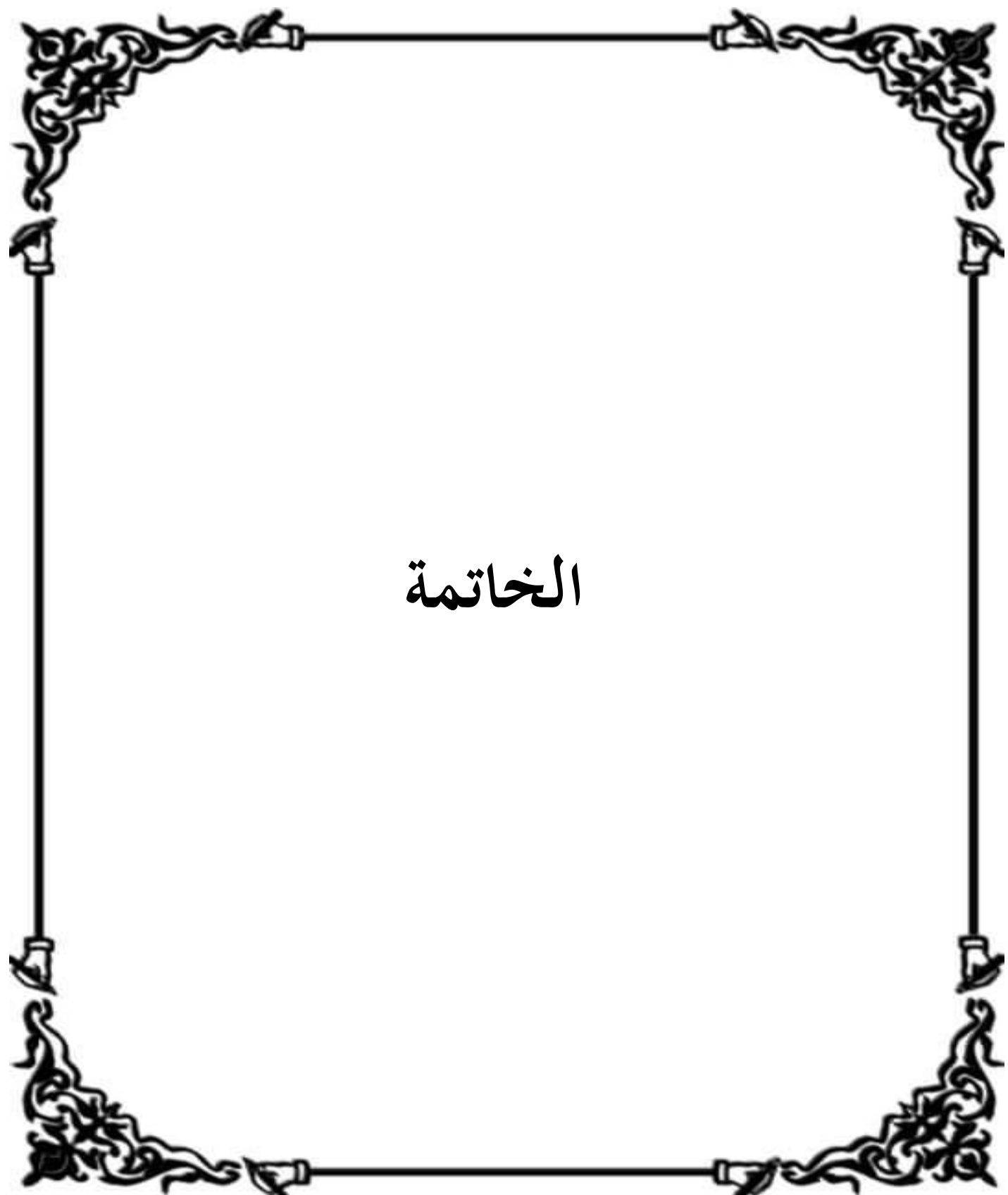
س5: هل القيادة الفعالة لها تأثير على إدارة التنوع الثقافي من وجهة نظركم ؟

ج5: نعم، للقيادة الفعالة تأثير كبير على إدارة التنوع في المؤسسات، فللقيادة الفعالة دور حاسم في إدارة التنوع وخلق بيئة عمل شاملة، ويمكن للقادة الذين يلتزمون بتعزيز التنوع أن يجلبوا العديد من الفوائد لمؤسساتهم.

ملاحظة: كانت مقابلتنا مع رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المحاسبة والمالية مع بعضهم البعض، فيما باقي المسؤولين كل منشغل بعمله والبعض يتهرب من المقابلة، تجاهلوا طلباتنا ولم يقدموا لنا أي ردود، وهذا ما شق علينا نوعا ما في دراستنا.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 137 موظف ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة، يمكن الاستنتاج بأن القيادة الفعالة لها تأثير على إدارة التنوع الثقافي ضمن الفئة العمالية في هذه المؤسسة وهي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، كذلك من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة بخصوص تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بينما لا توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التنوع الثقافي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.



الخاتمة

الخاتمة

انطلقت هاته الدراسة من إشكالية مفادها وجود تأثير للمهارات القيادية على التنوع داخل المنظمات الجزائرية وقد كانت شركة سونلغاز نموذجا لهاته الدراسة. إن اختيار هاته الشركة الوطنية كان مقصودا لكون الشركة تنتشر عبر ربوع الوطن وفي كل الولايات بمديرياتها وتتنوع فيها الموارد البشرية بشكل لافت. توظف الشركة قرابة 82904 عاملا سنة 2022 لتكون بذلك واحدة من أكبر الشركات الصناعية والخدمية توظيفا للعاملين في الجزائر.¹ كان الهدف الرئيس في الدراسة الحالية هو معرفة تأثير القيادة الفعالة على هذا التنوع الموجود في هاته الشركة من خلال استجواب عينة من موظفيها. تركزت الدراسة على وصف وجود القيادة الفعالة ممثلة في مدراء ومسؤولي مديرية التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى ولاية الأغواط، وهل لهذه القيادة تأثير على إدارة التنوع.

قدّرت الدراسة الحالية وجود أبعاد ثلاثة في متغير التنوع هي (سياسات وممارسات التنوع داخل المنظمة، فكر التنوع والاحتكاك بالتنوع). هاته الأبعاد مستمدة من مقياس the Normative Multiculturalism Scale (2018) والذي تم تطويره في بيئة شركات نيوزلندية تتميز بتنوع عرقي بين السكان الأصليين والأوروبيين (الأنجليز بالأخص) الذين استوطنوا نيوزلندا؛ ويعد هذا مظهرا متميزا من مظاهر التنوع الثقافي المستند على العرق بحسب الدراسة.

في الحقيقة لم تكن الدراسة في بادئ الأمر تستهدف شركات وطنية، بل شركات متعددة الجنسيات ذات تنوع ثقافي متميز خصوصا تلك العاملة في حقول النفط والغاز؛ ولتعدّر القيام بالدراسة الميدانية على هاته الشركات، تم اللجوء إلى شركة سونلغاز والتركيز على التنوع استنادا إلى المتغيرات البيوجرافية (العمر، الجنس، الأقدمية، العرق، إلخ). عوض التركيز على التنوع الثقافي. لذا فقد تم التصرف في المقياس المذكور أعلاه ليتناسب مع احتياجات البحث والدراسة ويخدم أهدافنا بشكل مباشر.

في النهاية، تم الوصول إلى جملة من النتائج نعرضها ونوجزها في العناصر الآتية:

أولا: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة النتائج النظرية من خلال ما تم التطرق إليه من أدبيات نظرية عالجت الموضوع، بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج تمخضت عن الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة وتمثلت هذه النتائج فيما يلي:

¹ <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>. (21/05/2024 à 21h:55)

الخاتمة

1. النتائج النظرية:

- للقيادة الفعالة تأثيرا كبيرا في العاملين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة ودقة كبيرة؛
- يتمتع القائد الناجح بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والافناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المؤسسة؛
- للتنوع الثقافي إيجابيات وسلبيات لا تكمن في وجود التنوع نفسه، بل تنشأ من كيفية التعامل مع هذا التنوع وتقع ضمن مسؤولية المدراء التحكم في هذا التنوع وجعله مصدر ثراء وابداع ومحركا للوصول إلى أهداف المنظمة بدلا من جعله مصدرا للصراعات التنظيمية؛
- الإدارة السيئة للتنوع هي التمييز على أي أساس كان. يعتبر وجود التمييز داخل المنظمة مظهرا سلبيا وسلوكا مشينا للمدراء والموظفين يتسبب في العديد من السلوكيات السلبية مثل ارتفاع معدلات ترك الخدمة، التغيب، السلوكيات المنافية للإنتاجية (التخريب، السرقة، الشجارات اللفظية والجسدية، إلخ.)؛
- وجب على المنظمات اعداد برامج خاصة لإدارة التنوع والثراء ومكافحة مظاهر التمييز العرقي أو الجنسي أو أي تمييز كان على أي أساس كان؛
- تتطلب إدارة التنوع معرفة علمية متخصصة للعلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع في مختلف تخصصاته، وهذا إضافة إلى البرامج التدريبية لصالح الموظفين، لتعليم اللغات وإدارة العلاقات الإنسانية والوظيفية؛
- التنوع في المنظمة أصبح أمر لا مفر منه، لذلك وجب على المنظمات أن تتعلم كيف تتعايش معه.

2. النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على سياسات وممارسات التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي قبول هذه الفرضية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على فكر التنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي قبول هذه الفرضية؛

الخاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الاحتكاك بالتنوع لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي قبول هذه الفرضية؛
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التنوع الثقافي لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الفعالة وأثرها في إدارة التنوع الثقافي، ويمكن إعطاؤها إلى القائمين بالقيادة والإدارة ومنها:

- تقبل القادة لمقترحات وآراء المرؤوسين وتفهم احتياجاتهم ومشاعرهم؛
- النظر في المشاكل القيادية من طرف القائمين على القطاعات الإدارية وذلك من أجل تحسين وتطوير المؤسسات؛
- أن الإدارة الناجحة للتنوع الثقافي في أي دولة ركيزته الأساسية تمتع تلك الدولة بحكم صالح.
- تنمية العلاقات الإيجابية بين قادة الشركة والعاملين والتي تكون مبنية على الاحترام والتعاون؛
- ضرورة خلق إدارة خاصة للتنوع ضمن الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة تدرك مدى أهمية التنوع البشري في قوى العمل لديها؛
- العمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية للعاملين في بيئة العمل وتنمية الطاقات البشرية العاملة؛
- العمل على تحقيق المشاركة لكافة الأفراد والجماعات والاعتماد على أصحاب الكفاءة من المخلصين ومن يشار لهم بالنزاهة؛
- تقبل الأفكار الجديدة وتشجيع للعاملين على توظيف مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في ميدان العمل؛
- التركيز على الحوار المفتوح والاهتمام بالتغذية العكسية وتقديم مختلف الآراء والنقاش البناء لتفادي أي نوع من الصراعات السلبية.
- الإقرار بالتنوع الثقافي وتبني مبدأ الحوار الفكري المتواصل؛
- الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية المختلفة، واعتبارها فرصة جيدة للقاء الأطراف المختلفة ثقافياً في غير أوقات العمل الرسمية، مما يدعم وينمي قدرة الطرفين على الاندماج الثقافي؛

الخاتمة

- دعوة وتحفيز الباحثين للبحث والتعمق في هذا النوع من الدراسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد نقترح عدداً من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسياسات مكافحة التمييز؛
 - أثر القيم الثقافية على مكافحة التمييز وإثراء التنوع؛
 - دور القيادة الفعالة في التقليل من حدة الضغوط الناتجة عن التعرض للتمييز.
 - دراسات حول تفشي التمر وسط المنظمات بناء على الاختلافات الفردية.
 - دراسات تهتم بإيجاد السياسات التنظيمية المناسبة لمعالجة ومحاربة المظاهر اللاأخلاقية المصاحبة للانفتاح الثقافي والقيمي على الفكر الغربي.
- تبقى مسألة دراسة علاقة سياقات التنوع الثقافي والبيئة والمجتمع والقيم مسائل في غاية الأهمية يمكن إثراءها والتطرق إليها.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ط1، المجلد 12، بيروت، 2000، ص 135.
2. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.
4. جبريل بن حسن العرشي، هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. الحريري محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
7. دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012.
8. راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، 2001.
11. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوردي، عمان، 2008.
12. عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
13. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
14. محمد حسين محمد حمادات، القيادة في القرن الجديد، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
15. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
16. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

ب. المجالات:

1. إسماعيل بن إبراهيم محمد القبشي، دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 02، المجلد 04، 2018.
2. آسية هبري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06، العدد 12، 2019.
3. برو هشام، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019.
4. شنتاحة عائشة، بن ساحة أحلام، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج TaylorCox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017.
5. فريحة ليندة، خروف منير، نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية، التجربة السويسرية نموذجا، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 11، 2015.
6. وليد عبد جبر، إدارة التنوع الثقافي واستدامة التنمية في المجتمعات الانتقالية "العراق أمودجا"، دراسة اجتماعية تحليلية، مجلة الآداب، العدد 119، 2116.

ج. المذكرات:

1. آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
2. براقوبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014.
3. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، شهادة ماجستير، قسم علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

4. حجار مرهون إيمان، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014.
5. دمني عبد الهادي، أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
6. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
7. سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
8. عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل. م. د في جامعة من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2016.
9. ليندة لفحل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، منظمة الصحة العالمية أنموذجا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.
10. محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

د. ملتقيات ومداخلات:

1. زرزور براهيم، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، (الفرص والتحديات)، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية، مداخلة مقدمة في أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، طرابلس، 2015.

ه. مواقع إلكترونية

1. <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-somme-nous>. (21/05/2024 à 21h:55)

1. Cortina M. “Unseen Injustice: **Incivility as Modern Discrimination in Organizations.**” Academy of Management Review, 33 (1), 2008.
2. Guillaume C. & Pochic S., “What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance”, Gender, **Work & Organization**, 16 (1), 2009.
3. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational behavior**, 3rd Edition, New York, McGraw Hill Education, 2013.
4. Johns G. & Saks A., **Organizational Behavior-Understanding and Managing Life at Work**, 8th Edition, Toronto: Pearson Education, 2011. Robbins S., Judge T., & Vohra N., Organizational Behavior, 15th edition, New York: Pearson education, 2013.
5. Jorm F., Anstey J., Christensen H., & Rodgers B. “Gender differences in cognitive abilities: **the mediating role of health state and health habits**”, Intelligence, 2004.
6. Robbins S., Judge T. & Vohra N., **Organizational behavior**, 15th edition, New York: Pearson education, 2015.

ملاحق

الملحق رقم 01

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences
de gestion

Questionnaire

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان:

"مساهمة القيادة الفعالة في إدارة التنوع الثقافي"

La contribution du leadership efficace au management de la diversité culturelle:
étude de cas de la compagnie nationale SONELGAZ »

من إعداد الطالبتين إيناس بن عبد الرحمان وخديجة بلخيرى وتحت اشراف د/الطيب ابن عون، نرجو
منكم **السادة والسيدات عمال شركة سونلغاز الموقرين** أن تشاركوا في هذا البحث العلمي من خلال
إجابتكم على هذا الاستبيان.

- قبل استعمال هذا الاستبيان نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1 إلى 5) أمام كل عبارة والذي يناسب درجة الموافقة؛
- أعد هذا الاستبيان وفق سلم ليكارت وفيه خمس درجات من 1 معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب وينتهي بدرجة 5 معبرة عن موافقة تامة للمجيب.
- لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص).
- ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

☺ نشكر لكم تجاوبكم وحسن تعاونكم في إعداد هذه الدراسة ☺

بيانات شخصية

* مسمى مكان العمل والقطاع التابع له:

-
1. الجنس: ذكر (....) أنثى (....)
 2. العمر: من 20 إلى 35 سنة (...); من 36 إلى 45 سنة (...); من 46 إلى 60 سنة (...);
 3. المستوى التعليمي: ثانوي (....)، جامعي (....)، دراسات عليا (....).

الملاحق

4. الخبرة الوظيفية: أقل من 05 سنوات (...)، من 6-20 سنة (...)، أكثر من 21 سنة (...).
5. الانتماء الوظيفي: إدارة عليا (...)، إدارة وسطى (...)، إدارة تنفيذية (...).
6. الحالة العائلية: أعزب (...)، متزوج (...).

درجة الموافقة	ضع العدد المناسب لدرجة موافقتك في الخانة المقابلة للعبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
	5	4	3	2	1	
مقياس القيادة الفعالة (المدير الفعال) (Colquitt et al. 2015, p. 451)						
1.	أعتقد أنّ المدير فعال في تلبية احتياجاتنا المتعلقة بالعمل					
2.	يمارس مديرنا طرقا قيادية مرضية					
3.	مديرنا يجعلنا نحصل على نتائج عمل أكثر مما نتوقعه					
4.	مديرنا فعال في تمثيلنا لدى الإدارة العليا					
5.	يعمل معنا مديرنا بطريقة مرضية					
6.	يرفع مديرنا من رغبتنا (تطلعاتنا) في النجاح					
7.	مديرنا فعال في تلبية المتطلبات التنظيمية					
8.	يرفع مديرنا من عزمنا في القيام بمجهودات أكثر صعوبة					
9.	يقود مديرنا فريق عمل فعال					
مقياس التنوع بتصريف (The Normative Multiculturalism Scale NMS, 2018) (Jaimee Stuart, Colleen Ward)						
DPP1	غالبا ما يتم تكييف الممارسات المؤسسية مع الاحتياجات المحددة للأقليات العرقية أو العمرية أو الثقافية أو الجنسية					
DPP2	يتم دعم الأقليات على خلفية تنوعها (العرقية، العمرية، الجنسية، الثقافية والتعليمية) للحفاظ على ثقافتها وعاداتها					
DPP3	تتم مساعدة الأقليات على خلفية تنوعها (العرقية، العمرية، الجنسية الثقافية والتعليمية) في الحفاظ على مميزات التنوع التي تكتسبها					
DPP4	التعددية الثقافية والتنوع على أسس عرقية وعمرية وجنسية وثقافية مدعومة من قبل إدارتنا العليا					
DPP5	هناك عدد قليل جدا من الأقليات العرقية في المناصب القيادية					
DPP6	يتم منح الأقليات العرقية مثلا فرصا للتواصل بلغتهم الأصلية داخل المؤسسة					

الملاحق

DIVERSITY IDIOLOGY البعد الثاني: فكر التنوع	
DL1	يعتقد معظم الناس أن وجود الكثير من الأشخاص من خلفيات ثقافية وعرقية وجنسية مختلفة يعملون في المؤسسة أمر سيئ
DL2	يعتقد معظم الناس أن قوة المؤسسة تضعف بسبب تمسك الناس من خلفيات ثقافية وعرقية وجنسية مختلفة بطرقهم القديمة
DL3	يعتقد معظم الناس أن التعددية الثقافية والتنوع أمر سيء
DL4	يعتقد معظم الناس أنه سيكون من الأفضل أن يكون لكل فرد يعمل في المؤسسة نفس العادات والتقاليد
DL5	يعتقد معظم الناس أنه من الجيد أن تكون في المؤسسة مجموعات مختلفة ذات خلفيات ثقافية مختلفة
DL6	يعتقد معظم الناس أنه من المهم للأشخاص من خلفيات عرقية مختلفة أن ينسجموا مع بعضهم البعض
DL7	نحن أكثر قدرة على معالجة المشاكل الجديدة عند حدوثها لأن لدينا مجموعات متنوعة
CD CONTACT with DIVERSITY البعد الثالث: الاحتكاك بالتنوع	
CD1	من المحتمل أنك سوف تتفاعل مع أشخاص من أنواع وثقافات مختلفة في أي يوم
CD2	التفاعل مع الأفراد من أنواع وثقافات مختلفة أمر لا مفر منه
CD3	يعمل معظم الناس مع أفراد من أنواع وثقافات مختلفة

نشكركم على حسن تعاونكم

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	137	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	137	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
X	14,1048	3,262	,438	,797
y1	14,1547	2,761	,569	,760
y2	14,2793	2,936	,554	,765
y3	14,2508	2,470	,500	,807
Y	14,2379	2,462	,959	,646

الملاحق

الملحق رقم 03

Frequencies

Statistics

الجنس

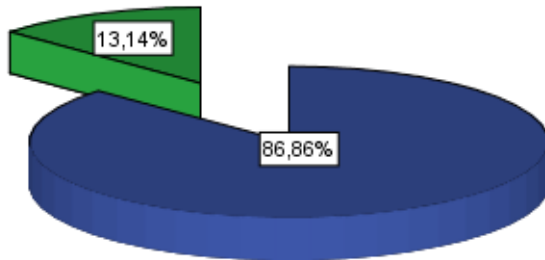
N	Valid	137
	Missing	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	119	86,9	86,9	86,9
أنثى	18	13,1	13,1	100,0
Total	137	100,0	100,0	

الجنس

ذكر
أنثى



الملاحق

الملاحق رقم 04

Frequencies

Statistics

العمر

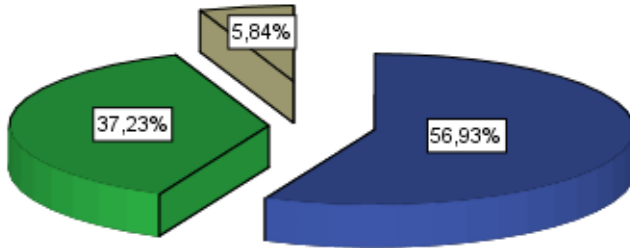
N	Valid	137
	Missing	0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 35 سنة	78	56,9	56,9	56,9
من 36 إلى 45 سنة	51	37,2	37,2	94,2
من 46 إلى 60 سنة	8	5,8	5,8	100,0
Total	137	100,0	100,0	

العمر

من 20 إلى 35 سنة
من 36 إلى 45 سنة
من 46 إلى 60 سنة



الملاحق

الملحق رقم 05

Frequencies

Statistics

المستوى التعليمي

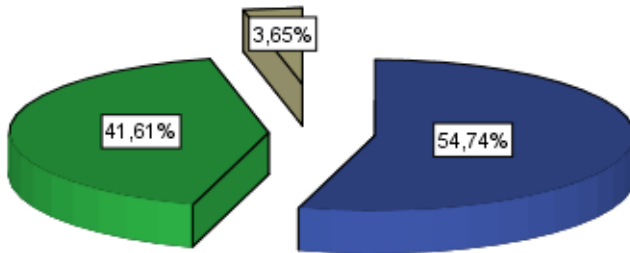
N	Valid	137
	Missing	0

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	75	54,7	54,7	54,7
جامعي	57	41,6	41,6	96,4
دراسات عليا	5	3,6	3,6	100,0
Total	137	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

■ ثانوي
■ جامعي
■ دراسات عليا



الملاحق

الملاحق رقم 06

Frequencies

Statistiques

الخبرة الوظيفية

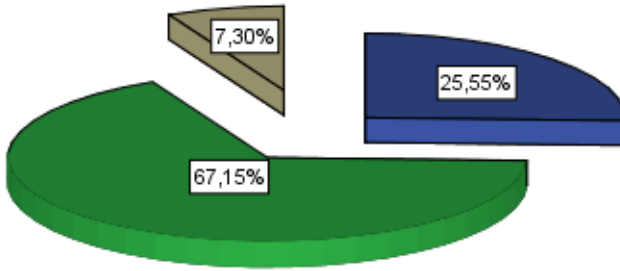
N	Valide	137
	Manquante	0

الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	35	25,5	25,5
	سنة 20 إلى 06 من	92	67,2	92,7
	سنة 21 من أكثر	10	7,3	100,0
Total	137	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

- أقل من 05 سنوات
- من 06 إلى 20 سنة
- أكثر من 21 سنة



الملاحق

الملاحق رقم 07

Frequencies

Statistiques

الإلتناء الوظيفي

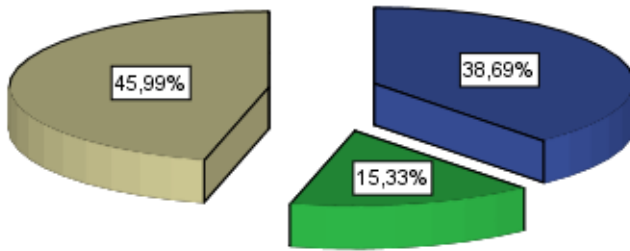
N	Valide	137
	Manquante	0

الإلتناء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدار عليا	53	38,7	38,7
	إدارة وسطى	21	15,3	54,0
	إدارة تنفيذية	63	46,0	100,0
	Total	137	100,0	100,0

الإلتناء الوظيفي

إدار عليا
إدارة وسطى
إدارة تنفيذية



الملاحق

الملحق رقم 08

Frequencies

Statistiques

الحالة العائلية

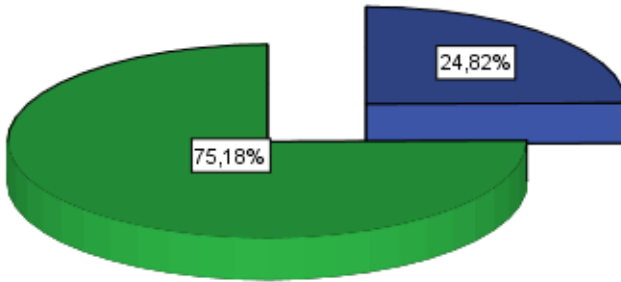
N	Valide	137
	Manquante	0

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	34	24,8	24,8	24,8
متزوج	103	75,2	75,2	100,0
Total	137	100,0	100,0	

الحالة العائلية

أعزب
متزوج



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	137	3,42	1,241
Q2	137	3,67	,850
Q3	137	3,50	1,189
Q4	137	3,40	1,053
Q5	137	3,72	,889
Q6	137	3,93	,801
Q7	137	3,85	,871
Q8	137	3,86	,833
Q9	137	3,50	,994
X	137	3,6521	,43135
Q10	137	3,30	1,314
Q11	137	3,66	,919
Q12	137	3,54	1,098
Q13	137	3,55	1,131
Q14	137	3,84	,797
Q15	137	3,73	,920
y1	137	3,6022	,55911
Q16	137	3,36	,976
Q17	137	3,42	,929
Q18	137	3,18	,890
Q19	137	3,53	1,064
Q20	137	3,58	,983
Q21	137	3,73	,912
Q22	137	3,55	1,091
y2	137	3,4776	,49833
Q23	137	3,58	1,136
Q24	137	3,72	,923
Q25	137	3,23	,985
y3	137	3,5061	,72322
Y	137	3,5189	,47844
N valide (listwise)	137		

الملاحق

الملحق رقم 10

Régression

Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 ^a	,199	,193	,38759

a. Valeurs prédites : (constantes), Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,024	1	5,024	33,444	,000 ^b
1 Résidu	20,280	135	,150		
Total	25,304	136			

a. Variable dépendante : X

b. Valeurs prédites : (constantes), Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,238	,247		9,074	,000
1 Y	,402	,069	,446	5,783	,000

a. Variable dépendante : X

الملحق رقم 11

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 ^a	,230	,224	,37995

a. Valeurs prédites : (constantes), y1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,815	1	5,815	40,278	,000 ^b
1 Résidu	19,489	135	,144		
Total	25,304	136			

a. Variable dépendante : X

b. Valeurs prédites : (constantes), y1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,320	,212		10,922	,000
1 y1	,370	,058	,479	6,347	,000

a. Variable dépendante : X

الملحق رقم 12

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,277 ^a	,077	,070	,41600

a. Valeurs prédites : (constantes), y2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,942	1	1,942	11,220	,001 ^b
Résidu	23,362	135	,173		
Total	25,304	136			

a. Variable dépendante : X

b. Valeurs prédites : (constantes), y2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,818	,251		11,207	,000
y2	,240	,072	,277	3,350	,001

a. Variable dépendante : X

الملحق رقم 13

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,238 ^a	,057	,050	,42053

a. Valeurs prédites : (constantes), y3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,430	1	1,430	8,087	,005 ^b
Résidu	23,874	135	,177		
Total	25,304	136			

a. Variable dépendante : X

b. Valeurs prédites : (constantes), y3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,155	,178		17,678	,000
y3	,142	,050	,238	2,844	,005

a. Variable dépendante : X

الملاحق

الملحق رقم 14

Test-t

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	ذكر	119	3,4872	,48948	,04487
	أنثى	18	3,7288	,33839	,07976

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Y	Hypothèse de variances égales	3,349	,069	-2,020	135	,045	-,24164	,11965	-,47827	-,00501
	Hypothèse de variances inégales			-2,640	29,044	,013	-,24164	,09151	-,42880	-,05449

الملاحق

الملحق رقم 15

Test-t

Statistiques de groupe

الحالة العائلية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y أعزب	34	3,5600	,41231	,07071
متزوج	103	3,5054	,49946	,04921

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Y	Hypothèse de variances égales	1,044	,309	,576	135	,566	,05460	,09486	-,13301	,24221
	Hypothèse de variances inégales			,634	67,583	,528	,05460	,08615	-,11733	,22653

الملاحق

الملحق رقم 16

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	34,684	100	,347	,803	,803
	Intra-groupes	15,550	36	,432		
	Total	50,234	136			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	29,117	100	,291	,693	,920
	Intra-groupes	15,117	36	,420		
	Total	44,234	136			
الخبرة الوظيفية	Inter-groupes	31,138	100	,311	1,205	,267
	Intra-groupes	9,300	36	,258		
	Total	40,438	136			
الإنتماء الوظيفي	Inter-groupes	82,137	100	,821	,892	,677
	Intra-groupes	33,133	36	,920		
	Total	115,270	136			